Jeffrey J. Fox

VÄIKEETTEVÕTTEGA RATSA RIKKAKS

Nõuandeid, kuidas

- leida uusi äriideede allikasi
- tegelda lihtsate, kuid tulusate asjadega
- müüa
- valida töökaaslasi
- säästa
- arendada ettevõtet
- pidada meeles olulisi asju
- hankida stardiraha
- teenida suurt kasumit

Jeffrey J. Fox

VÄIKEETTEVÕTTEGA RATSA RIKKAKS

Jeffrey J. Fox

VÄIKEETTEVÕTTEGA RATSA RIKKAKS

SINISUKA ÄRIRAAMAT

Üllatavad reeglid,
mida iga väikefirma
omanik teadma peaks

VÄIKEETTEVÕTTEGA
RATSA RIKKAKS

VÄIKEETTEVÕTTEGA RATSA RIKKAKS

Ootamatud reeglid,
mida iga väikeettevõtte omanik
teadma peaks

JEFFREY J. FOX

KUSTUTATUD
07. 05. 2026
Viimsi Raamatukogu

See raamat on pühendatud Foxy Fast Lube, LLC., Loondance, LLC., Willimantic Car Wash Inc., Foxy Franks, LLC. ning Fox & Co. Inc. omanikele, ametnikele ja töötajatele ja kõigile teistele, kes teevad äri ostu ja müügiga.

KUSTUTATUD
07. 05. 2026
Viimsi Raamatukogu

Originaali tiitel:
How to Make Big Money in Our Own Small Business: unexpected rules every small business owner needs to know
by Jeffrey J. Fox

Esmatrükk 2004. a.:
Hyperion,
77 West 66th Street,
New York 10023-6298

Copyright © 2004 Jeffrey J. Fox

Kõik õigused tagatud. Mitte ühtegi selle teose osa ei ole lubatud reprodutseerida ega paljundada ükskõik millisel viisil või milliseks otstarbeks ilma autoriõiguse valdaja kirjaliku loata.

The Estonian translation rights published in agreement with Doris S. Michaels Literary Agency, Inc. New York through Ann-Christine Danielsson Agency, Sweden.

© Tõlge eesti keelde. Sinisukk 2005

Tõlkinud Ille Grün-Ots
Toimetanud Reet Piik
Kaane kujundanud Aleksander Peklevkin

ISBN 9985-73-943-4

TÄNUKS JA TUNNUSTUSEKS

Suur tänu Michael Davitt Foxile, BA, MA, LHD.

Ta sündis 1885. aastal Iirimaal Clare'i maakonnas ühena kolmeteistkümnest lapsest ja kasvas üles pisikeses kahetoalises majas Miltown Malbays. Linnas, kus tollal elu polnud kerge.

Tänu mehele, kes tegutses Connecticutis Hartfordis koolide superintendandina. Kes oli hariduse, iseseisva mõtlemise ja eraettevõtluse kõigutamatu edendaja. Tema on inspireerinud selle raamatu VI peatükki.

Fox suri 1946. aastal.

Suur tänu sõpradele ja klientidele, kelle sõltumatud märkused ja nõuanded raamatu toimetamisel olid igati teretulnud.

Tänu Mary Ellen O'Neill'ile, Hyperion Booksi tegevtoimetajale, kes taas kord raamatu küljed paika pani. Ja aitäh Donna M. Ellisele, Hyperion Booksi vanemtoimetajale.

Ning suur aitäh Doris Michaelsile ja Ben Salmonile DSM Kirjanduse Agentuurist (NYC), kelle vaibumatu entusiasm ja professionaalsus panid Foxi raamatusarja ilmuma kogu maailmas.

SISUKORD

Sissejuhatus:
miks sa peaks seda raamatut lugema 11

I
On palju uut siin päikese all 13

II
Üks erinevus „ei" ning „jah" vahel (ehk miks suure firma „halvast" ideest võib saada sinu uus äri) 15

III
Uute äriideede allikad 17

IV
Väikefirma omaniku edu valem 19

V
Tegele sellega, mis sinu jaoks lihtne, teistele aga raske 20

VI
Kõlbab isegi koera seljast kirpude korjamine 22

VII
Esmalt leia klient 23

VIII
Väikefirma omaniku äri alused 24

IX
Väikefirma omanik ehk „tõeline tegija" 25

X
Müümine on kõige tähtsam töö 26

XI
Esmalt palka müügimees 28

XII
Võta tööle endised ajalehepoisid 29

XIII
Palka tööle perekonnaliikmed, kuni genofond tühjaks saab 31

XIV
Maksa teistele prae eest, ise söö *hotdoge* 33

XV
Ole kokkuhoidlik 34

XVI
Võta maast üles kirjaklamber,
aga kuluta nii leitud raha kliendile 36

XVII
Illigitimi non carborundum:
ladina keel ei ole päris kindlasti surnud 38

XVIII
Tegutse reegli 60-30-10 põhjal 40

XIX
Kuulsus või rikkus? Vali rikkus 42

XX
Ei mingit kodukontorit! 43

XXI
Määra hind asja väärtuse järgi 45

XXII
Müü raha, mitte kaupa 47

XXIII
Alusta ettevõttest 49

XXIV
Kasuta hoobasid 50

XXV
Hangi isiklik autojuht 52

XXVI
„Mis saab, kui ta lahkub?" 54

XXVII
Kaitsepookimine „rahanakkuse" vastu 56

XXVIII
Ära lase sularahal otsa saada 59

XXIX
Patenteeri, kaitse ja pane luku taha 60

XXX
Pea korrapäraselt arve- ja hinnakoosolekuid 62

XXXI
Turundus ja tootmine peavad koostööd tegema 63

XXXII
Firmaomanik ei ole boss 65

XXXIII
Tee samal ajal alati märkmeid 67

XXXIV
Sa töötad ka siis, kui sa tööl ei ole 69

XXXV
Ära lase kunagi mitte kellelgi end töötamises ületada 71

XXXVI
Arenda oma ettevõtet, mitte ainult ära tööta seal 73

XXXVII
Tihti mängust väljas 75

XXXVIII
Hoia eemale nõukogudest ja komiteedest 77

XXXIX
Pea olulised asjad meeles 79

XL
Ole kursis tänapäevase tehnoloogiaga,
aga oota selle kasutamisega homseni 80

XLI
Saada 500 pühadekaarti 81

XLII
Tee üllatusi 82

XLIII
Väikefirma omaniku päevaplaan 83

XLIV
Uus äriidee 84

XLV
Sa pead teadma, kuidas ots otsaga kokku tulla
(1. osa) 85

XLVI
Kuidas ots otsaga kokkutulemine välja arvutada
(2. osa) 87

XLVII
Arvuta välja oma turu suurus 89

XLVIII
Kuidas saada stardiraha 91

XLIX
Suur raha 93

Epiloog 95

Sissejuhatus:

miks sa peaks seda raamatut lugema

Kui sa kavatsed hakata tegelema väikeettevõtlusega, või kui sul on oma pisike firma juba olemas, siis ongi see raamat sinu jaoks.

Väikefirma tegutseb seal, kus liigub raha. 51 protsenti kogu Ameerika Ühendriikides laekuvast tulumaksust tasub viis protsenti sealseist maksumaksjaist. See on väga suur raha nii väheste inimeste kohta! Ja sellest viiest protsendist on tervelt 65 protsenti väikefirmade omanikud. Keskmine tulu, mida selline väikefirma omanik saab, on 400 000 dollarit. See on suur raha!

Tuginedes USA valitsuse andmetele, tegutseb riigis vähemalt 25 miljonit väikefirmat. Väikeseks loetakse ettevõtet, kus on alla 500 töötaja, ettevõtlusvorm võib olla nii aktsiaselts, osaühing, ühemehefirma. Kahtlemata on aga selliseid väikesi firmasid miljoneid rohkem. Näiteks kriminaalse taustaga ettevõtjad oma äri üldjuhul ju ametlikult ei registreeri. Ettekandjad, taksojuhid, välimüüjad, ajalehepoisid ja -tüdrukud – kõik nad on ju omamoodi väikeettevõtjad. Nagu ka golfiväljaku pallipoisid, lapsehoidjad, meelelahutajad, ukselt uksele käivad kaubapakkujad.

25 miljonist väikefirmast on umbes 20 miljonil vähem kui 50 töötajat. Hinnanguliselt on 17 miljonil väikefirmal vaid üks või kaks töötajat, omanik kaasa arvatud.

On sadu erinevaid väikefirmade omanikke. Agent, eraettevõtja, kapitalist, konsultant, investor, leiutaja, edasimüüja, kaupmees, kompanjon, organisaator, operaator, kiropraktik, jurist, näitleja, arhitekt, pankur, puusepp, insener, viirtspoodnik, juuksur, kunstnik, torulukksepp, kõrtsmik – kõik nad on väikeettevõtjad.

Edukate väikeettevõtjate hulgas on igat masti tegelasi. On gümnaasiumist välja langenuid ja Harvardi ülikooli lõpetanuid, vanu ja noori, mehi ja naisi, vaeseid ja rikkaid.

Nad kõik teevad kõvasti tööd. Nad loovad uusi väärtusi. Nad kirjutavad välja hulgaliselt tšekke, et tasuda õppemakse ja tagastada laene. Teisisõnu: kas head või halvad, aga nad on oma saatuse sepad.

Väikeettevõtlus tegutseb seal, kus on raha, ja seal, kus on ajud. Kõik uued töökohad, mis USA majanduses aasta jooksul tekivad, on väikeettevõtluses. Väikeettevõttes taotletakse ühe töötaja kohta neliteist korda rohkem patente kui USA 1000 kõige rikkamas firmas, kus uurimis- ja arendustööks kasutada väga võimas eelarve.

Väikeettevõtluses käib kogu aeg tõeline elu. Väikefirma omanik teeb päevas rohkem eri asju kui USA 500 kõige rikkama hulka kuuluva firma nõukogu esimees kuu ajaga – ta müüb, ostab, laenab, kirjutab ja maksab arveid ning nõuab neid sisse, leiutab, uuendab ja muudab, arvab asju ette, teeb otsuseid, riskib ... ja nii iga päev.

Õige väikefirmaomanik läheb igal õhtul magama, muretsedes ja mõeldes sellele, kuidas maksta töötajaile palka, hankijaile tarneid ja pankadele laene, lahendada muresid, suurendada kasumit, teha kõike õigesti ja teha õigeid asju õigesti. Hommikul ta ärkab ja leiabki tee, kuidas äri edukamaks muuta.

Suur raha. Väike äri. Parafraseerides Calvin Coolidge'it ... häbematult, otsekoheselt ja samas jumalat tänades: „Suur raha ja väike ettevõte – see ongi äri Ameerika moodi."

I

On palju uut siin päikese all

Hämmastav, kui tihti kuuleb vana ütlust: „Ei ole midagi uut siin päikese all." Topelthämmastav on aga, kui paljud selle mõttelaiskust õigustava lausega nõus on. See on väljend, mis nullib nii uuendused kui uutja. Väljend, mis on üdini vale! Ärge laske sellel end teelt eksitada!

Päikese all on tegelikult väga palju uut ja iga päev tuleb turule väga palju tõepoolest uusi ideid. Dr. Jonas Salk* uskus omal ajal, et olemas on uus viis haigustega võitlemiseks. Tänu sellele valmistaski ta lastehalvatusvaktsiini.

On imetore, et teadlased otsivad lahendusi ka teiste rängade haigustega võitlemiseks, nagu näiteks eriti ehjõulise stafülokoki vastu. Aga miks Thomas Jefferson** ja John Adams ei pidanud oma ajaloolist kirjavahetust elektronpostiga? Või miks Tom lihtsalt ei helistanud Johnile? Nii oleksid nad ju säästnud iga kirja pealt nädalaid. Kellelt näppas Stephen Stills*** oma tekstid, kas Stephen Fosterilt****? Järgmine kord kõige odavamat lennupiletit otsides saada suitsusignaal ka Ikarosele, et temaltki pakkumine saada. Äkki vana saadab sulle faksi oma lennuplaani ja hinnakirjaga?

---

* Salk, Jonas Eduard (1914–1995), USA seroloog, valmistas 1955 poliomüeliidivastase vaktsiini.

** Jefferson, Thomas (1743–1826), USA asepresident 1797–1801, president 1801–09. Tühistas president John Adamsi (1735–1826, USA president 1797–1801) ajal vastu võetud reaktsioonilised seadused. Oli orjapidamise vastane ning iseseisvusdeklaratsiooni teksti autor.

*** Stills, Stephen, Ameerika muusik.

**** Foster, Stephen Collins (1826–1864), Ameerika üks kuulsamaid folklaulude loojaid.

Uute toodete ning uute müügi- ja teenindusvõtete leiutamisel pole piire. Näiteks kohvi keedeti ja müüdi sadu aastaid, kuni Starbuck selles vallas revolutsiooni tegi. Titad pillasid joogitasse maha tervete põlvkondade jooksul, kuni üks ema leiutas kahe kõrvaga joogikruusi. Oksjonid on sama vana asi kui kogu kaubanduski, kuid eBay tegi sellest hiigeläri, viies oksjonid *online*'i. (Oeh, kas Alexander Graham Bell leiutas ka „*online*-ühenduse"?) Ja kusagil peab olema ka miljonär, kes taipas kohvrile väikesed rattad alla panna. Kõik need lihtsad ideed ongi edumeelse äri aluseks.

Kui tead enda arvates, kuidas kliendi soove ja vajadusi paremini rahuldada, oledki ilmselt õigel teel. Ära tee väljagi kommentaaridest ja „nõuannetest", nagu näiteks „Seda on ennegi tehtud" või „Seda on juba proovitud". Sellised mõtted tapavad ideid. Ära tee neist väljagi!

Uutest toodetest, uutest meetoditest ja uutest ideedest on kõige rohkem huvitatud – tähtsuse järjekorras – kliendid, omanikud, töötajad, tarnijad, rahamehed, maksumaksjad ja terve ühiskond.

Küsi patendibüroos kelleltki, kas päikese all polegi enam midagi uut. See küsimus on absurdne.

Päikese all on paljugi uut. Sinu ideest võib saada väike äri. Hakka peale! Tee see teoks! Sellest võib saada su elu tipphetk.

II

Üks erinevus „ei" ning „jah" vahel (ehk miks suure firma „halvast" ideest võib saada sinu uus äri)

Erinevus „ei" ning „jah" vahel on, mida need sõnad tähendavad väikese firma omanikule ja mida suure firma juhile. Esimesele tähendab „jah" seda, et kõik on korras ja kehtib, asi on suur, tähtis ja edukas – las käia!

Suure firma juhile tähendab sõna „ei" ohkimist, hoiatust, et hoia asjast eemale, probleeme, läbikukkumist – teisisõnu „stopp!".

Kahe väikese sõna erinev mõju väljendub kõige paremini edasises tegevuses. Suure firma juht kuuleb sõna „jah" 99 korda. Piisab aga, et 100. kord kuuleb ta sõna „ei", ja äri jääb katki.

Väikeettevõtja võib 100 korda kuulda sõna „ei". Piisab aga ühest „jah" sõnast ja las käia!

Järelikult on suur firma väga hea koht, hankimaks endale uusi äriideid. Tuleb vaid silma peal hoida ideedel, mille suure firma juhid maha on maganud, ära põlanud, välja visanud, mida isegi arutamast keeldunud. 1970. aastatel laitis USA juhtiv toiduainete ekspordi- ja müügifirma maha mõtte tuua sisse pudelites joogivett. „Kes hakkaks jooma vett pudelist, kui ta võib juua seda kraanist? Ja miks ta peaks jooma vett, mis on gaseeritud?" röögatas sealne tobu retooriliselt, olles omaette kindel, et Ameerika Ühendriikides pole mingit turgu Perrieri, Eviani ega Pellegrino pudelivee jaoks. Samal ajal tarbisid miljonid eurooplased just sedasama vett. Miljonid ameeriklased olid käinud Euroopas või oli neil seal sugulasi, kes sedasama mullidega pudelivett ostsid ja jõid. Ning sellest teadmisest piisas ühele väikeettevõtjale, kes pani kähku käima pudelivee impordi ja tema väikesest firmast sai suur impordiäri.

Paychex on üliedukas firma, mis tegeleb väikeste, alla 50 töötajaga

firmade raamatupidamisega. Äri sai alguse sellest, kui firma asutaja B. Thomas Golisano käis oma tollastele bossidele välja idee, aga see lükati tagasi. „Me ei arva, et see on hea idee," oli Golisano firma juhtkonna kogu reaktsioon. Praegu müüb Paychex oma teenuseid aastas rohkem kui miljardi dóllari eest ja müük kasvab.

Suured firmad on puupüsti täis inimesi, kes ei saa kuidagi hakkama sõnata „ei". Suurtes firmades küll räägitakse uuendustest, aga neid ei tehta. Sestap hoia suures firmas töötades silmad-kõrvad lahti. Ilmselt on seal ripakil hulk ideid, millest võib alguse saada suurepärane väike äri.

III

Uute äriideede allikad

Siin on sulle kotitäis ideealgeid: kust otsida ja kust leida võimalusi oma väikese äri alustamiseks.

1. Vaata peeglisse! Küsi endalt, mida sa oskad hästi teha. Need oskused võivad saada aluseks suure raha teenimisel.

2. Vaata ringi oma perekonnas. Äkki seal on juba olemas mõni väike äri, mille saaksid üle võtta? Või siis saaksid sa selle perefirma heaks töötada, õppida seal kõike ja seejärel saadud kogemustega oma firma luua?

3. Vaata ringi praeguses töökohas. Äkki saaksid oma äri alustada millegagi, millega su praegune firma ei tegele? Äkki oleks turgu millelegi, millega su firma võiks tegelda, aga ei tegele?

4. Uuri iga ideed, mille su firma ära põlgab või tagasi lükkab. Nende hulgas võib tihti olla võimalus väikese firma jaoks.

5. Loe ajakirjandusest frantsiisilepingute kohta. Osta mõni selline leping või alusta äriga valdkonnas, mis kiirelt kasvab – näiteks jõusaal üle 30-aastastele naistele. Häid frantsiisivõimalusi on terve hulk.

6. Hakka pakkuma tooteid ja teenuseid teatud rahvusrühmadele. Leia üks kasvav rahvusrühm ja müü neile seda, mida nad tahavad, ja nii, nagu nad sooviksid. Näiteks mida ostetakse Dominikaani vabariigist, sest seda pole USAs müügil? Õpi hispaania keel selgeks ja müü seda kaupa kõigile hispaaniakeelsetele klientidele.

7. Igat sorti tervishoiuteenuste järele on nõudlust ning see aina kasvab, sest elanikkond vananeb.

8. Vaata praktilisi telesaateid, näiteks neid, kus õpetatakse remontimist, aiandust, sisustamist. Sealt saad ainu moevooludest ja tienu-

KUSTUTATUD
07. 05. 2026
Viimsi

katest ideedest. Kas klientide garaažide kordategemine oleks äri? Kas aiakujundusprojektide müük internetis oleks äri? Kas väga hõivatud või mõlema töölkäiva abikaasaga või paljureisivate või mitut kodu omavate või muul põhjusel olmeasjus abi vajavate abielupaaride olme korraldamine oleks äri?

9. Osta ära firma, mille heaks sa töötad. Seda võib teha firmat üle võttes või välja ostes.

10. Müügiloleva firma jälile võid saada raamatupidajate, advokaatide, laenuametnike, börsimaaklerite ja lehekuulutuste abil.

11. Mõtle, kas suudad ostetavat firmat kas või natuke paremini juhtida. Mõtle sellele ärile, mida nägid oma viimasel reisil: kas keegi tegeleb sellega juba sinu kodukandis ja kas sellist äri oleks vaja?

12. Naase mõne oma vana idee juurde, millest oled inimestele rääkinud juba aastaid. Naase mõne kooliaegse projekti juurde, mis viis võimaliku äriideeni.

IV

Väikefirma omaniku edu valem

Et alustada ja olla edukas, pead sa:

1. Kirjutama leheküljepikkuse kristallselge plaani, miks su ärist saab edukas. Loe see ette 15–85-aastastele inimestele. Kui nad sellest aru saavad, ongi sul plaan olemas.

(Vaata ka äri kirjelduse näiteid XLIV peatükist.)

2. Teadma, et sinu äri jaoks on või leiduvad kliendid.

3. Arvutama välja tulud ja kulud. (Vaata ka XLV ja XLVI peatükke.)

4. Arvutama välja turu suuruse. (Vaata XLVII peatükki.)

5. Teadma, kuidas leida vähemalt nii palju kliente, et saavutada vähim eduks vajalik tulu.

6. Teadma, kuidas sa hakkad võimalikke kliente ära tundma, kõitma, saama ja hoidma.

7. Teadma, kui palju vajad oma äri alustamiseks või käigushoidmiseks.

8. Teadma, miks võimalik rahastaja sulle raha peaks andma.

9. Teadma, mille poolest sinu toode või teenus erineb teistest sarnastest ja nende erinevuste hinda kliendi jaoks (ja muidugi omahinda).

10. Teadma, kuidas sa toodet tarnima või teenust osutama hakkad.

11. Teadma, milliseid töötajaid sa vajad (kui vajad) ja omama nende palkamise kava.

12. Teadma, kus su äri asuma hakkab.

13. Leidma firmale hea nime.

14. Tõmbama mõõk tupest ja tungima rõõmsalt turule.

15. Ja mis peamine, sa pead olema või soovima saada oma firmas tõeliseks tegijaks. Hakka müüma ja ära jäta seda enam eal!

V

Tegele sellega, mis sinu jaoks lihtne, teistele aga raske

Kui keegi üritab konstrueerida näiteks päikese jõul töötavat muruniidukit, on see vihje, et turgu leidub ka sellele, kes niisuguse muruniitja valmis suudab ehitada. Kui paljud kipuvad härjavõitlusega tegelema, juurat õppima või tarkvara looma, on järelikult neile kõigile ka turgu. Kui suudad teha vähese vaevaga midagi sellist, mis teistele tundub raske – ja sellele leidub ka turgu –, siis tee seda. Sa hakkad sellega teenima.

Sa hakkad teenima tänu sellele, et rahuldad klientide vajadusi ning sul on samas konkurentide ees mingi eelis. Su eelis võib olla tavatu värvitaju, hämmastav mälu, võime küsimustele vastuseid tuletada või suudad sa panna inimesed end lihtsalt hästi tundma. Olgu eelis milline tahes, viib see parima toote või teenuse loomiseni. Või kiirema tagasisideni kliendilt. Või kiirema turuletulekuni. Või madalamate kuludeni. Või mitme asjani korraga.

Kui sa suudad näiteks luua vastupandamatu, erakordselt andeka reklaami, võid luua reklaamibüroo või hakata vabakutseliseks kõrgepalgaliseks *copywriter*iks. Kui sul on anne kõikjal kala konksu otsa saada, hakka aga raha eest kalaretki korraldama. Kui sul on hiilgav organiseerimisvõime, hakka peokorraldajaks või raha eest heategevusüritusi juhtima. Kui sul on aga matemaatikaannet, võid hakata reaktiivlennuki või kasiino omanikuks, aga ka lastele algebrat õpetama.

Ära alahinda oma loomulikku annet või oskust. Liiga paljud usuvad ekslikult, et kui nad midagi vähese vaevaga teha suudavad, suudavad seda kõik.Või et see anne on liiga tavaline. Sel juhul sa a) ei kasuta ega arenda oma annet, b) ei hinda ise oma annet, mille eest kliendid sulle maksaksid või c) ei tee kumbagi neist.

Raha teenimiseks pead nägema enda jaoks lihtsa asjaga erakordselt palju vaeva. Pead töötama, töötama, töötama ja harjutama, harjutama, harjutama, et oma annet arendada. Kuigi sinu jaoks teeb anne miskit lihtsaks, pole sa tänu sellele veel kergel teel. Kui miski väärtuslik tuleb sinu jaoks kergelt, ei tohi sa seda veel sellepärast kergelt võtta.

Uskumatu löögikäe ja ülihea füüsisega tipp-pesapallurilt Ted Williamsilt* küsiti kunagi, kuidas pesapallilöömine tema jaoks nii lihtsaks sai. „Lihtsalt," vastas mees. „Ma teen 1000 lööki päevas." Nii trenni kõndides kui ka seal garderoobi minnes, samuti kodus kööki või magamistuppa sammudes harjutas Ted Williams kogu aeg lööke. Ta tegi 1000 löögiliigutust päevas. Tedi 1000 lööki oli ilmselt 900 võrra rohkem kui ükskõik kellel. Ning 1000 lööki päevas tegidki kuulsa Ted Williamsi jaoks löömise „lihtsaks".

Enda jaoks lihtsa asja tegemine on aga alles algus, kuid ikkagi algus. Harjuta seda. Edenda seda. Hinda seda. Müü seda. Raja sellele äri.

* Williams, Theodore Samuel (1918–2002), Boston Red Sox'i mängija, Ameerika aasta sportlane 1947.

VI

Kõlbab isegi koera seljast kirpude korjamine

Igal juhul on hea omada firmat, tegelegu see siis millega tahes, kuni äri on seaduslik, eetiline ja moraalne. Äri võib tegeleda millega tahes. Ära jäta katki ühtki äri. Ära alahinda firmaomanikku ega firmat, mis veab sõnnikut, korjab maanteelt loomakorjuseid või peab kodutute öömaja. Iga äri on hea, kuni see rahuldab kliendi vajaduse, töötab seaduslikult ega teeni pahesid, mille eest Peetrus (või kes iganes sul seal vastas on) sind taevaväravast sisse ei lase.

Parem korja kas või koeralt kirpe, eriti kui see on su enda koer. Korja kirpe või müü neid, kui see ongi su väike äri. Pese peldikuid või nõusid, vahata jahte, tööta ettekandjana, roogi talle, lüpsa kaameleid. Kliendi heaks võib teha iga tööd, sest neid kõiki saab teha väärikalt. Sinu väike äri võib valmistada mis tahes toodet või pakkuda mis tahes teenust. Ükskõik kui tagasihoidlik su firma pole, kui vanamoodne, kui sobimatu ühiskonna silmis – firma omamine silub kõik su firma tööd puudutavad torked.

Nii et korja siis neid kirpe. Need on sinu kirbud. See on sinu koer. See on sinu väike äri. Ole selle üle uhke!

Kas natuke sügeleb ka?

VII

Esmalt leia klient

Äri (olgu see suur või väike) eduks on kõige tähtsam leida sellele klient. See on tähtsam kui äriplaan, firma juhtimine, rahastamine, arengukava ja kõik muu. See on esmane reegel, mida ei tohi iialgi unustada ega rikkuda. Kliendi omamine tähendab, et keegi hakkab su toodet kohe ostma või teeb seda siis, kui see müügile jõuab.

Teadmine, et sul on klient, võib tulla kergesti või, nagu enamikul juhtudel, raskelt. Pesapallifilmi „Field of Dreams"* peategelane võttis keset Iowa maisipõldu kavandatud pesapalliväljaku ehitamist kaaludes ettevõtja kahtlused kenasti kokku: „Kui ma selle valmis ehitan, kas nad siis tulevad siia?" Sa saad klientide olemasolu üle otsustada turu- ja marketinguuringu, sisetunde või tavatult terve mõistuse abil. Näiteks ravimitootja teab, et rasvumisvastasele rohule on klientuur olemas. Hambapastatootja teab aga, et hambaid tõepoolest valgendava hambapasta jaoks on samuti klient. Advokaat teab, et tema klient on see, kes loodab kellegi testamendiga tulu saada. Internetioksjoni pidaja teab, et tal on kliente, sest tavalised oksjonid on juba sajandeid heal järjel. Naine, kes alustab äri erilise kosmeetika, kaerahelbeküpsiste või jõulukaunistustega, teab, et talgi on kliente, sest inimesed ostsid kooli heategevustiritusel tema küpsiseid ja jõuluehteid ning nõudsid neile lisagi.

Kliendi omamine on reegel number üks. Kliendi saamine on reegel number kaks. Kliendi hoidmine on reegel number kolm.

* 1989, režissöör Phil Alden Robinson, peaosas Kevin Costner.

VIII

Väikefirma omaniku äri alused

Väikese firma omanik peab oma aega jaotama alljärgnevas tähtsuse järjekorras:

* Hoia turundus ja müümine tulipunktis.
* Hoia olemasolevat äri.
* Kasvata olemasolevat äri.
* Alusta uut äri.
* Koosta hinnakiri, saada arved, kasseeri raha.
* Oma sularaha.
* Jälgi palgalehte.
* Leia parimad töötajad.
* Kuula neid kõiki hoolikalt.
* Koolita töötajaid.
* Hoolitse toote parima kvaliteedi eest, mida sa kliendile lubasid.
* Tea oma toote või teenuse erinevusi konkurendi pakutavast.
* Sea eesmärgid.
* Delegeeri ülesandeid alla, alla, alla, kuni madalaima astme töötajani, kes ülesande veel täita suudab.
* Poputa tarnijaid.
* Poputa võlausaldajaid.
* Oma ülevaadet kõigist üle 1000 $ ulatunud väljaminekutest.
* Aja joonde kogu hädavajalik bürokraatia, millest hiljem võib tõusta suur probleem.

IX

Väikefirma omanik ehk „tõeline tegija"

Su firma on olemas ainult kolmel põhjusel: selleks, et lahendada kliendi probleem või teha tema enesetunne heaks või mõlemat korraga. Rohkem eesmärke su firmal olla ei saa. Igas firmas on iga töötaja otsene või kaudne ülesanne klientide hankimine ja hoidmine. Kui sa oled oma firma ainus töötaja, nagu tihti ongi, on su töö müüa oma firma kaupu või teenuseid selleks, et lahendada kliendi probleem või muuta tema enesetunne heaks. Sa vastutad 100% oma firma tulu eest. Sa oled oma firmas tõeline tegija!

Tõeline tegija on nagu Ameerika indiaanlaste nõid, kes kutsus esile vihma, mis pani saagi kasvama ja tõi inimestele sellega õitsengu. Tõeline tegija leiab uusi kliente, teenib tulu nii uute kui olemasolevate klientide pealt ja hoiab kasulikke kliente lahkumast. Sina kui tõeline tegija tood firmasse klientide raha, mis paneb su firma õitsema.

Kui sul on ühemehefirma, pead kulutama vähemalt 60% ajast klientide otsimisele ja hoidmisele.

Firma töötajad teevad sama, mida nende juhtki. Teisisõnu, kui oled 10 või 100 töötajaga firma juht, pead ikkagi kulutama 60% ajast klientide leidmisele ja hoidmisele. Sa pead seda tegema, et ka kõik alluvad seda teeksid. Sa pead seda tegema pidevalt, korrapäraselt, jõuliselt.

Sa oled tõeline tegija. Tee vihma. Tee nii, et vihm jääkski sadama. Pane kassaaparaadi kell kõlisema. Kõll-kõll! Kõll-kõll! Sa oledki tõeline tegija!

X

Müümine on kõige tähtsam töö

Ford Motor Company lipukiri „Kvaliteet on kõige tähtsam" on vale: kõige tähtsam on müümine. Eriti oluline on seda mõista väikefirma omanikul. Sa pead ise müüma või panema töötajad müüma või tegema mõlemat. Müügituluta pole sul midagi.

Enamiku väikefirmade jaoks tähendab müümine kõigepealt tulevaste klientide leidmist, siis nende külastamist ja nende vajaduste väljaselgitamist. Kliendile peab näitama, mis kasu ta sinu firma kliendiks olemisest saab, ning seejärel saama temalt tellimuse. See käib ka sellise väikefirma kohta, mis tegutseb mõnes kindlas kohas – näiteks pood, restoran, vahendusfirma või arstipraksis. Sellest ei piisa, kui istud kontoris laua taga või seisad leti ääres ja ootad, et kliendid kohale voolavad. Sa pead kliente ligi tõmbama: reklaami end, suhtle klientidega, korralda müügikampaaniaid, pane üles reklaame, haara telefonitoru. Väikefirma omanik peab „vihma tegema". Ta peab müüma, et firma kassaaparaadi kell kõliseks.

Hulk firmasid kasutabki klientide ligitõmbamiseks reklaame, telefoniraamatu kollaseid lehekülgi, müügikampaaniaid, riputab üles reklaamsilte ja paneb firmale nutika nime – mis on üsna õige.

Aga ära pane oma müüki sõltuma reklaamist või avalikkuse arvamusest. Ära sõltu müügitöös värvilisest reklaamprospektist: see ja kõik teised sarnased väljundid võivad sulle müügitöös vaid toeks olla. Iga väikefirma omanik peab alati müüma taktitundeliselt, ettenägelikult, läbinähtavalt, pidevalt, viisakalt, järjekindlalt, visalt, rõõmsalt. Selles pole midagi halba, kui rõivapoe omanik või kondiiter või maiustustevalmistaja või õlipoe omanik või hambaarst või arhitekt või helilooja või maastikuarhitekt räägib kõigile, kellega kohtub, oma

firmast. On täiesti sobiv ja õige, kui raamatupidaja või limusiiniomanik või arvutiõpetaja jagab igaühele oma firma visiitkaarte.

Kui sinu kliendid oma ostusooviga sinu juurde ei tule, pead sa ise nende juurde minema. Sa pead pidevalt olema asjade käigu algataja pool, tuletama end kliendile meelde, korraldama esitlusi ja kohtumisi. Suhtle oma kliendiga ja pöördu oma palvega tema poole. Tee talle pidevalt ettepanekuid, kirjuta lepinguisse erisoodustusi ja esitle neid lepinguid oma kliendile. Ära viska hetkekski püssi põõsasse!

Kvaliteet ei ole kõige tähtsam. Kauba tegeliku headuse üle otsustab ostja, mitte müüja. Ja samas peab ta, et kaup on just nii hea, kui müüja seda lubanud ja välja reklaaminud on. Kui kaup on ostja silmis püsivalt kvaliteetne, siis äri käib. Püsivalt kvaliteetne ja õiglase hinnaga kaup on äri esmane eeldus. Kliendi ootustele vastav kauba kvaliteet on tähtsam kui paljusõnaline kiidukõne.

Müümine on kõige tähtsam. Kui keegi kaupa ei müü, siis äri kooleb. Seepärast ära anna alla. Ära lase end tagasilöökidest heidutada. Ole väsimatu. Võta telefonitoru ja helista. Su kliendid ootavad su kõnet. Helista kohe mõnele neist! Kohtu kohe mõnega neist! Mine kohe ja räägi kliendiga!

XI

Esmalt palka müügimees

Väikefirma omanik peab olema müügimees. Ta ei pruugi küll kõige vingem müügimees olla, aga tema asi on hoolitseda, et kassaaparaadi kell kõliseks. Ja see kõliseb tänu õnnelikele klientidele. Sestap: kui müümine pole sinu kõige tugevam külg, palka keegi, kellel on.

Võta müügimees tööle enne, kui palkad töölise. Palka maja müügiks müügimees veel enne, kui sa oled maja valmis ehitanud. Veendu, et igaühel, kelle sa palkad, oleks müügisoont. Kas või veidikenegi. Sest iga töötaja otsene või kaudne ülesanne on raha sissetoova kliendi leidmine, hoidmine ja talle kauba müümine.

Palka ainult sellised müügimehed, kes ka tegelikult müüa oskavad.

Palka müügiinimesed, kes on motiveeritud, rõõmsad, teevad kõvasti tööd ja janunevad selle järele, on terved, viisakad, julged, distsiplineeritud, visad, kombekad, järjekindlad ja avatud.

Olles aga palganud müügimehe või -naise, ära jäta kogu müügitööd ainult tema hooleks. Suhtle ka ise klientidega edasi ja anna neile seda, mille eest nad on valmis maksma. See on müümine. Lase edasi!

Kui oled palganud ühe pädeva müügimehe, palka kohe ka järgmine.

XII

Võta tööle endised ajalehepoisid

Poiss või tüdruk, kes hoolimata ilmast või koolivaheajast tõuseb igal hommikul kell viis, et minna pimeduses lehti laiali kandma, on andekas. Edukas lehepoiss on usaldusväärne ja oma peaga mõtleja (isegi kui ema aeg-ajalt ta äratuskella hommikuks helisema paneb). Lehepoiss on füüsiliselt tugev: ei ole kerge tarida ajalehekoormat, eriti pühapäevaseid ülipakse väljaandeid, ja müüa need klientidele maha veel enne hommikusööki. Lehepoiss on sõltumatu, moraalselt tugev ega lase ennast rikastest häirida: pole kerge olla lehepoiss, kui rikkad sõidavad ümberringi suurte džiipidega ja võtavad tennisetunde.

Lehepoiss õpib äriajamise reegleid. Tal ei ole kindlat palka, tema töötasu sõltub ainult tema enda suutlikkusest. Mida rohkem lehti ta müüb ja mida rohkem kliente ta hangib ning hoiab, seda rohkem ta teenib. Pingutust kroonib edu. Lehepoiss peab raha kasseerima, tellima õige koguse ajalehti, oma asjade üle arvet pidama, arved maksma. Lehepoisil peavad varuks olema abilised. Kui ta ise mingil põhjusel (haigus vms) ei saa lehti müüa, peavad tal väljaõppinud asendajad kohe varnast võtta olema. Klient peab oma lehe saama igal juhul ja lehepoisi asi on selle eest hoolitseda.

Edukas lehepoiss, kes on teinud seda tööd rohkem kui aasta, on tõsine töömees. Töömees, kes saab oma asjadega iseseisvalt hakkama. Just seda sorti inimene, keda sa oma äris vajad. Sest sa vajad inimesi, kes hindavad oma tööd ja teevad seda hästi.

Tänavalt saadud „ajalehepoisi doktorikraad" on eduks parem eeldus kui ülikooli diplom. Ära lase ennast mõjutada mainekate koolide nimedest ega sealt saadud kraadidest – hoopis tähtsam on konkreetne inimene ja see, mida ta suudab.

Seega, ajalehepoistel ja -tüdrukutel on eelis. Nagu seda on ka poistel ja tüdrukutel, kes on töötanud golfipoiste, lüpsjate, muruniitjate, lumekoristajate, lapsehoidjate, toidujagajate, saagikoristajate, nõudepesijate, poes kaubapakkijatena. Töökast lapsest saab täiskasvanuna usin ja tubli tööinimene.

Kui sinu firmasse pakub end tööle keegi, kes ei saanud hakkama ajalehepoisi ametis, hoia temast eemale.

XIII

Palka tööle perekonnaliikmed, kuni genofond tühjaks saab

Räägitakse hirmulugusid peretülidest pereäris. Tühjade taskutega alustatud pereäri võib lõpuks uuesti tühjade taskuteni viia, see on tihti tõsi. Tühjade taskute fenomenil on oma kronoloogia. Vanaisa või vanavanemad alustavad oma firmaga tühjalt kohalt. Nad alustavad lihttöölistena. Järgmine põlvkond paneb äri püsti ja loob eduka ning tulutoova firma. Kõigil jätkub raha ka ülikonna jaoks, millel taskud on. Kolmas põlvkond aga, kellel pole oma vanemate tööetikat või pole neil ajusid või oskusi või lihtsalt iseloomu, laseb äri põhja. Ja kõik on jälle tühjade taskute juures tagasi. Tühjade taskute fenomen viitab sageli perekonna genofondi kahanemisele.

Kuid samas on miljoneid õitsvaid väikefirmasid, mida juhivad ja kus töötavad ühe pere liikmed. Heal järjel äri antakse ühelt tublilt põlvkonnalt üle järgmisele, sama tublile. Ja pereliikmed on sellises firmas kas töötajad või omanikud – või mõlemad.

Niisiis, võta tööle oma perekonna tublid töötajad. Sa tead neid küll. Kui sa pead neid välja õpetama, siis tee seda. Või jälgi, et keegi teine neid õpetaks. Sa tunned nende tugevaid külgi – pane nad tööle sinna, kuhu nad sobivad. Sa tunned nende nõrku külgi – ära pane neid tööle sinna, kuhu nad ei sobi.

Pereliikmete peale võib loota. Teil on sarnased või samad eesmärgid. Kõige tähtsam eesmärk on püsida konkurentsis ja olla edukas, sellest võidavad nii töötajad kui ka omanikud. Pereliikmed on lojaalsed. Nad hoiavad firma saladusi. Head pereliikmed ei varasta. On üsna tavaline, et perekonna surve kasvatab häid tööharjumusi.

Mitte igaüks perekonnast ei sobi pereäris töötama. Mõni pereliige suisa ei tohikski seal töötada, mõnel õiguslikul põhjusel näiteks. Ta

peaks tegema midagi muud. Mõni pereliige pole pärinud „tööta kõvasti, tööta tublisti"-geeni. See geen, muide, asub higinäärmetes. Mõni pereliige pole pärinud „saa teistega läbi"-geeni. See geen asub omavaheliste suhete näärmetes.

Mõni pereliige on lihtsalt loll. Nende pereliikmete jaoks on geenivaramu tühjaks jooksnud. Aga kui sellised pereliikmed vajavad julgustust ja toetust edenemaks mujal, siis julgusta ja toeta neid sel teel. Kui sa kedagi palkad, tee seda ettevaatlikult ja aeglaselt. Eriti tähtis, et teed nii pereliikmeid palgates. Kui pereliige välja ei vea, riskeerite pere tasakaaluga. Läbikukkumine perefirmas võib olla surmahoop peresuhetele.

Palka pereliimed, aga ainult sellised, kes on geneetiliselt ühendatud õige töötamise oskusega.

XIV

Maksa teistele prae eest, aga ise söö hotdoge

Kui sa vajad eduks tublit inimest või inimesi, võta nad tööle. Kui sa vajad erioskustega või kogemustega inimesi või inimesi, kes oskavad teha seda, mida sina ei oska, võta nad tööle. Maksa parima töötaja eest nii palju, kui sul on võimalik. Maksa talle raha, vabaduse ja tähelepanelikkusega, anna talle võimalus saada osanikuks, maksa talle tänuga. Maksa talle rohkem, kui sa maksaksid endale. Pildikult, maksa talle nii palju, et ta võiks osta omale prae. Maksa endale nii palju, et saaksid osta *hotdog*i.

Ohverda krevetid oma edu nimel.

Investeeri tulevikku. Investeeri oma äri ülesehitusse. Söö *hotdog*e seni, kuni su äri õitsele puhkeb. Siis pane *hotdog*ile natuke sinepit peale. Ja luba endale vahel klaasike Dom Pérignon'i. Maksa töötaja prae eest, söö ise *hotdog*e ja sa jõuad eesmärgile.

XV

Ole kokkuhoidlik

*B*en Franklin* on öelnud: „Iga kokkuhoitud penn on teenitud penn." Beni aegadel oli penn kenake summa, aga tema nõuanne on ka praegu asjakohane. Kui su firma kulutab vähem, kui teenib, oled sa kasumis. See ongi üks saladustest: too firmasse sisse rohkem raha, kui sealt välja annad. Nii suuri kulutusi kui ka väikesi ühekordseid väljaminekuid tuleb hoolega jälgida. Tuleb üle vaadata erinevad tarnijad ja erinevad pakkumised. Tuleb võrrelda hindu. Tuleb hinna üle tingida. See on eduka äri tava. Aga aja jooksul lisandub äriajamisse uusi kulutusi ja neid vaadatakse pahatihti harva üle. Kasumi teenimine kipub olema esikohal ja sestap jääb vähe aega tegelda igapäevaste väljaminekutega. Võtame või telefoniarved. Üllatus-üllatus, aga sa võid ühel päeval avastada, et need on kasvanud, ja kasvanud minutite arvel, millest pole mingit kasu olnud. Selliseid üllatusmomente on veelgi. Väikefirma vajab kedagi, kes hoiaks silma peal kõigil kulutustel, kõigil arvetel, kõigil tarnijatel. Kedagi, kes otsiks kohti, kust kokku hoida.

Väikefirma peab olema kokkuhoidlik. Kokkuhoidlik, mitte sendilõhestaja. Kokkohoidlikult majandades saavutad sama tulemuse väiksemate kulutustega ja kvaliteet seejuures ei kannata. Kokkuhoidlikkus välistab valearvete esitamise, topeltarved, ülemaksmise. Kokkuhoidlikkus kindlustab, et su firma maksab asjade eest õiglast hinda, sellist, mille oled ära teeninud.

Sendilõhestaja hoiab kokku õllelt firma piknikul, mõtlemata, milline mõju sellel klientidele on. Sendilõhestaja hoiab raha kokku,

* Franklin, Benjamin (1706–1790), USA riigitegelane, teadlane ja publitsist, trükikoja omanik ja kirjastaja. Oli üks esimesi, kes mõistis poliitilises ökonoomias väärtuse olemust.

pannes krevetisalatisse mõne kreveti vähem, vähendades sellega aga muljet, mis kliendile tema firmast jääb. Sendilõhestaja keerab kinni poe õhukonditsioneeri hoolimata sellest, kui palav ja ebamugav tema pood siis kliendi jaoks on. Sendilõhestaja halvab kogu firma töö.

Kokkuhoidlik firma võrdleb pidevalt eri telefonifirmade teenuste ja kaugekõnede hindu, tellimishindu, postikulusid, kindlustushindu, krediitkaardiarveid, intressimäärasid, pangakulusid, tarnehindu. See ei ole lihtne, sest paljude teenuste hinnad muutuvad pidevalt. Hindu on raske võrrelda, sest need tuleb leida sadade pakkumiste ja lepingute hulgast.

Kokkuhoidlik väikefirma ei põlga ära end juba tõestanud tarnijaid, kes firmaga isiklikult koostööd teevad. Pikaajalised, usaldusväärsed ja kogenud tarnijad aitavad väikefirmal edu saavutada ja jõukaks saada. Pikaajalisele tarnijale madalamat hinda pakkuda on ohtlik. Madalaima hinna eest ei saa alati, kui üldse, kõige odavamat tulemust. Võib muidugi juhtuda, et pikaajaline tarnija ei ole mingitel põhjustel enam võimeline endist taset pakkuma ja asju peab muutma, aga tegutse tasapisi.

Kokkuhoidlik väikefirma heidab kõrvale umbisikulised tarnijad, nagu näiteks gaasikompanii, vahendusfirma, prügiveofirma või kiirposti kompanii.

Kokkuhoidlik väikefirma omanik ei ole lunija ega labane. Ta ei poe nahast välja, et saada tarnijailt odavamat hinda. Samas on tema eeliseks teadmine, et müügimehed ei lähtu müües asja väärtusest, vaid selle hinnast. Järelikult teab kokkuhoidlik firmaomanik sedagi, et enamik müügimehi laseb hinnast alla kohe, kui esitada küsimus: „Kas te paremini ei suuda?" Kokkuhoidlik firmaomanik helistab krediitkaardifirmadesse ja küsib aastamaksu kohta. Hiljem helistab ta uuesti ja küsib, kas allahindlust ei saa. Tihti saab küll.

Kokkuhoidliku firmaomaniku lisaraha tuleb äris kokkuhoitud raha arvelt.

Kokkuhoidlikkus ärgitab ka kõiki teisi kokku hoidma.

Kui igaüks müüb ja igaüks hoiab ka kokku, läheb firmal hästi.

XVI

Võta maast üles kirjaklamber, aga kuluta nii leitud raha kliendile

Kirjaklambrid maksavad raha. Võttes kirjaklambri maast üles, võtad sa maast üles raha. Põlates ära leitud kirjaklambri, põlgad sa ära ka raha. Ole mõistlik ja kokkuhoidlik ning lülita välja küte ja konditsioneer, keera vesi kinni, kustuta tuled ära, lülita välja koopiamasin, printer ja kohvimasin. On palju kohti, kust sa saad kokku hoida, aga kokkuhoid klientide hankimise ja hoidmise pealt ei ole küll üks neist kohtadest. Peaaegu alati, ka kõige hullema majandusliku seisu ajal, on parem jätkata või isegi suurendada panust klientide hankimisse ja hoidmisse selle asemel, et neid investeeringuid vähendada. Eduka väikefirma omanik ei vähenda ka kehval ajal müüki, samal ajal kui suurte firmade puhul on tavaline (eriti käib see börsil noteeritud firmade kohta), et tõmmatakse kokku turuosa ja müügimahte.

Väike avalike suhetega tegelev (PR-) firma töötas suure korporatsiooni heaks mitme projekti raames. Ühel ja samal ajal oli töös kaks äriprojekti. Esimene. PR-firma sai reede hommikul n-ö viimase-hetke-kõne kliendi tegevjuhilt: vaja oli abi kõne kirjutamisel, mille tegevjuht pidi pidama laupäeva õhtupoolikul. Teine. Ühel selle suure korporatsiooni klientidest oli nädalalõpuks hädasti vaja organiseerida ülivajaliku kauba kohaletoimetamine.

Tegevjuht oli reedel reisil, aga lootis laupäeva hommikuks tagasi olla ja veeta mõne aja oma kontoris. Laupäeva pärastlõunal plaanis ta mõnda aega kodus olla, õhtuks pidi ta jõudma hotelli, mis asus kodust 1000 miili kaugusel.

Suur korporatsioon oli parasjagu jõhkra kulude kärpimise teel, lahti oli lastud hulk klienditeenindajaid ja üleüldse viriseti iga pisemagi kulutuse puhul.

PR-firmal oli kolm töötajat. Firma juht tegi kõne kirjutamise ülesandeks endale ja kahele ülejäänud töötajale. Viis tundi tegelesid kõik kolm vaid sellega. Firmajuht ei vaadanud sellelele viimasel hetkel tehtud taotlusele kui ärritavale asjaolule, vaid kui kogemusele, mis on hea nii tema firmale kui kliendile. Ta pani tellitud kõne nimel kõik jõud mängu, kuigi arvas juba ette, et ei saa töö eest piisavalt tasu.

Kuna ei olnud teada, mis kell ja kus kõne tellinud tegevjuht laupäeval täpselt asub, saatis PR-firma juht kõne teksti ekspresspostiga öö jooksul nii juhi kontorisse, koju kui ka hotelli.

Reede õhtul sai suure korporatsiooni klient lõpuks kätte firma esindaja, kes võttis vastu kliendi tellimuse. Korporatsiooni hinnapoliitika oli selline, et kaup toimetatakse kätte vähemalt kahe päeva jooksul ja tasuda tuleb ainult veokulude eest. Korporatsiooni klienditeenindaja küll teadis, et kliendil on kiire, aga tal polnud volitusi organiseerida kaup kohale ühe päevaga, sest see oleks firmale kallimaks läinud. Klienditeeniduse boss keeldus ekstrakulusid aktsepteerimast, öeldes: „Miks nad siis helistasid viimasel minutil? Klient peaks oma asju suutma paremini prognoosida. See ei ole meie süü, et tal nüüd äkki kaupa napib. Meil ei ole võimalik maksta ekstrakulude eest. Ja muide, meie kauba kättetoimetamiskulude eelarve on kärbitud nullini."

Suure korporatsiooni tegevjuht sai oma viimasel minutil tellitud kõne kätte laupäeval ja oli sellest vaimustuses. Suure korporatsiooni klient sai oma saadetise kätte alles teisipäeval ja oli selle tõttu sunnitud tootmise kaheks päevaks katkestama. See läks talle maksma tuhandeid dollareid.

Väikese PR-firma arve kõne koostamise eest makis suur korporatsioon virisedes kinni. Aga kahte ekspressposti arvet kinni ei makstud: tegevjuht keeldus alla kirjutamast neile arvetele, millega kõne tekst saadeti tema kontorisse ja koju.

Väikesest PR-firmast sai suure korporatsiooni tegevjuhi lemmik, nad said korporatsioonilt edaspidi hulga tasuvaid ekstratöid.

Suure korporatsiooni klient leidis aga endale uue tarnija.

Kuluta oma kliendi peale. Kui sa teed, mis tarvis, tänab klient sind edasiste tellimustega. Kui sa hoiad kokku kliendi heaks kulutatavalt rahalt, riskid sa kliendi kaotada. Selle asemel, et sulle makstaks, vistakse sind hoopis üle parda. Kliendi kättemaks on karm.

XVII

Illigitimi non carborundum: *ladina keel ei ole päris kindlasti surnud*

Mõni üksik väikefirma omanik oskab pisut ladina keelt. Aga natuke ladina keelt pead sa oskama igal juhul. Olgu su haridus- või etniline taust või emakeel siis milline iganes. Näiteks: iga hea müügimees, iga tõsine tegija, on omaks võtnud väljendi *quid pro quo*. Mis tähendab „vorst vorsti vastu" ehk midagi andes saad midagi vastu. Anna midagi ja saa midagi. Väikefirma omanik on alati valmis andma kliendile oma kaupa proovida, et hiljem talle seda müüa. Ta annab naeratuse ja saab vastu rahuloleva kliendi. Ta on valmis alati asjaga pihta hakkama, et selle eest hiljem midagi vastu saada.

Carpe diem on väikefirma omaniku jaoks tõeliselt hariv käsk. *Carpe diem* tähendab „Kasuta päeva!". *Carpe diem* kannustab väikefirma omanikku võtma just praegu päevast parimat, sest eilset päeva enam tagasi ei saa. Sul on oma firma arendamise jaoks tänane ja homne päev. Tee midagi! *Carpe diem* paneb sulle südamele: kasuta võimalust! Kui sa näed oma võimalust, midagi, mis sulle sinu äris abiks võiks olla – kasuta see ära. Uuri oma võimalust. Mõtle sellele. Räägi sellest. Kui see on tõeline võimalus – *carpe diem*. *Carpe diem* on samas ka reegel kogu eluks: hinda tänast päeva. Leia tänasest päevast midagi head – nii halb kui see esmapilgul ka ei paistaks. Ela tänast päeva täiel rinnal.

Ja muidugi, kindla peale ja kahtlemata, on sul olemas väikefirma omaniku seljatagune – lase peatumata edasi ladinakeelse väljendi *Illigitimi non carborundum* vaimus. Sõna-sõnalt tähendab see: „Ära lase end ebaseaduslikel asjadel põlvili suruda." Krõbedam tõlge on karm nõuanne väikefirma omanikule: ära lase värdjatel end põlvili suruda! Sa pead olema tugev ja vapper, et oma firma sihikindlalt edukaks muuta. Sa ei tohi lasta muredel, tagasilöökidel, süngetel

aegadel, võlausaldajail, halval õnnel, halval ilmal, halbadel uudistel või kliendi äratütlemisel end põlvili suruda. Sa ei tohi lasta lurjustel, hoolimata sellest, kui hästi nad on maskeeritud, end põlvili suruda. Lurjused vihjavad sulle, et su idee on määratud läbi kukkuma. Nad soovitavad sul uutest kogemustest loobuda. Nad hoiatavad sind riski eest – ja kogu su äri jääb toppama. Nad panevad su arvama, et sa oled äri jaoks liiga noor või liiga vana või liiga hulljulge või liiga leebe või liiga hea. Nad pööritavad silmi ja muigavad haletsevalt su entusiasmi peale. Nad on igavad ja tühjad. Nad on kaotajad.

Järelikult: *illigitimi non carborundum.*

Elagu Connecticutis Avonis asuva Avon Old Farms poistekooli moto: *„Aspirando et perseverando."* Pürgi edasi ja jää endale kindlaks!

XVIII

Tegutse reegli 60-30-10 põhjal

Väikefirma omanik peaks oma tööaja jaotama osadeks: 60%, 30% ja 10%. Järgnevalt neli tähtsamat jaotust selle reegli kohaselt.

1. Ariajamine. Kasuta 60% oma ajast turunduse ja müümise peale. 30% ajast kuluta kauba tootmise või hankimise ning teeninduse peale. 10% peaks kuluma juhtimise ja halduse peale. Nii et turundus, tootmine, juhtimine – sellises järjekorras!

2. Müümine. Kuluta 60% müügiajast klientide hoidmiseks ja hankimiseks. 30% ajast kuluta kasulike lühiajaliste klientide saamiseks ja 10% kasulike pikaajaliste klientide hankimiseks. Niisiis, kui sa kasutad 60% kogu oma ajast turunduse ja müügi peale ning 60% oma müügiajast klientide hoidmise ja hankimise peale, kulutad sa 36% oma ajast (see on 60% 60%-st ajast) kohtumiste, e-kirjade saatmise, kirjutamise ning sinu kassaaparaati kõlksuma panevate klientidega vestlemisele. Väikefirma omaniku vähemalt 60-tunnise töönädala jooksul tähendab see 36% 22 tundi, mille sa pühendad oma praegustele klientidele.

3. Koolitus. Kuluta 60% koolitusele mõeldud ajast enda või oma firma positsioonide kindlustamiseks. 30% ajast kuluta uute ideede tundmaõppimisele ja 10% oma puuduste kõrvaldamiseks. Neil päevil, mil sa oled koos teiste firma töötajatega, pead sa kulutama 15 minutit nende koolitamiseks või õpetamiseks. Kui sa oled oma firma ainus töötaja, kasuta need 15 minuti enda harimiseks. 15 minutit päevas teeb aastas kokku umbes 40 tundi. Kui sa sellest ajast 60% ehk 240 tundi lihvid oma tugevaid külgi ja õpid juurde, teravdad oma turuletungimist, saad sa koolitusele kulutatu kuhjaga tagasi.

4. Meeskonna kasvatamine. Veeda 60% töötajatele mõeldud ajast

oma „superstaaridega". 30% sellest ajast kuluta suurte võimetega töötajaile ja 10% kehvakestele. Ei mingit demokraatiat – ära jaota oma aega võrdselt kõigi vahel. Kasuta oma aeg võitjaile!

Investeeri oma aega samamoodi kui raha. Investeerimise esimene reegel on: "Ära kaota!"

Niisiis, sa investeerid oma aja klientidesse, et neid mitte kaotada. Kui sul on võimalus, paiguta raha teovõimelisse firmasse selle asemel, et paigutada raha kehva samasugusesse firmasse. Elik tähendab see sedasama: kuluta oma aega superstaaride ja suurte võimetega inimeste peale. Paiguta oma raha sinna, kus on jõud. Sinna, mis kasvab.

60-30-10-reegel on jõuline ja inimlikult väärtuslik süsteem. Kasuta seda!

XIX

Kuulsus või rikkus? Vali rikkus

Ära otsi kuulsust. Otsi rikkust. Raha enne medaleid. Kasum enne autahvlit. Moolok enne monumente. Preemia enne autasusid. Raha enne tänu.

Kui sa ise oledki oma firma või vastutad 100% firma toodangu eest – näiteks käib see näitlejate-lauljate, ühe-mehe-õigusbüroo, arhitekti kohta, siis võib kuulsus olla märkimisväärne turundusargument. Kui sa seda ei ole, ära endale kuulsust otsi. Pigem katsu kuulsaks teha oma firma ja selle kaup. Ära unista oma foto avaldamisest Rolling Stones'i või Times'i kaanel – seal võiks olla hoopis sinu firma toodangu pilt. Sinu isiklik kuulsus ei pane sinu firma kassaaparaati kõlksuma. See on sinu firma ja sinu toodangu kuulsus, mis seda teeb.

Ära raiska oma aega või raha asjadele, mis ei aita sul kliente leida ega hoida. Kui kuulsus ei ole just su turundusplaanis, on see puhtalt su enda ego rahuldamise viis. Aga ego panka panna ei saa.

Tööta ja müü kõvasti, et su kaup kuulsaks saaks. Tee oma kaup kuulsaks ja sa saad rikkaks. Kui sa oled juba rikas, võid ju ka kuulsaks saada ..., kui tahad.

XX

Ei mingit kodukontorit!

Kui sa pole just üksik ega ela üksi, pole kodukontor kuigi tõhus. Ja isegi siis, kui sa oled üksik, tähendab kodukontor võistlemist teleri, külmiku, aknast avaneva vaate ja lemmikloomadega. Kui sa ka ei ela üksi, aga päeval on kõik kodust läinud, tähendab kodukontor raudkindlat enesedistsipliini, et mitte vastata kodutelefoni kõnedele, et mitte avada ust uksekella helina peale, et mitte lugeda kodust posti, et mitte minna oma lemmikloomaga ringi luusima.

Kui sul on kontor kodus ja su abikaasa või lapsed või kes iganes on samuti päeval kodus, on su päev mokas. Sa võid oma kontori helikindlaks muuta, ukse lukku panna, sa võid oma trepi külge siduda raevuka valvekoera, aga ikka leidub keegi, kes kuidagi suudab sind segada. Kõigil on sinu jaoks alati miljon ülesannet, majapidamistööd ja küsimust. See ei ole ju mingi taktitus, kui kolmeaastane palub sul kinni õmmelda oma rebenenud mängukaru. Temal on oma prioriteedid ja need käivad sinu omadest üle. Sa oled kättesaadav ja keegi kindlasti kasutab seda ära.

Sa ei saa oma kodukontorisse kliente tuua. Sa ei saa kodukontoris vestelda kellegagi silmast silma. Sa ei saa kodukontoris vastu võtta oma tarnijaid või teiste firmade esindajaid. Sa pead nendega kohtuma kusagil mujal, aga see nõuab raha ja aega.

Niipea, kui sul on võimalik endale lubada kontorit väljaspool kodu, tee seda! Tõelisesse kontorisse minek tähendab, et paned endale hommikuks kella helisema, teed hommikuvõimlemist, paned end viisakalt riidesse – ja lähed tööle. See on distsipliin. Kodukontori puhul veeretad sa end voodist välja ja lõsutad arvuti ees pidžaamas. (Ükskõikne suhtumine oma välimusse ja harjumustesse toob kaasa üks-

kõikse suhtumise kogu töösse.) Kontor väljaspool kodu ei pea tähendama luksust. Lihtsast ja elementaarsest kontorist on küll. Alustuseks käib legendaarseks saanud autokuur küll. Ka kunagise hiilguse kaotanud lagunev ehitis kusagil kehvas linnajaos kõlbab.

Kontor väljaspool kodu vabastab ruumi sinu majas või korteris. Mis on eriti tähtis neile, kel on kodus väikesed lapsed või kelle kodu ongi väga väike. Või mõlemile. Rohkem ruumi, vähem stressi. Ja väiksem stress tähendab omakorda jälle seda, et kasutad oma elu tõhusamalt.

Kodukontori puhul räägime kahest järeleandmisest. Esiteks n-ö järeleandmine maksude puhul ehk maksusoodustus – sa saad seaduste kohaselt kodukontori kulud tuludest maha arvata. Teise järeleandmise teed sa aga oma aja ja keskendumise arvelt. Paraku pole need kaks järeleandmist võrreldavad. Maksusoodustusega ei saa sa iial tagasi seda, mille kaotad kodukontori kehvema tootlikkuse ja paindlikuma töötamisega seal.

XXI

Määra hind asja väärtuse järgi

Mida iganes sa toodad või millist teenust pakud, pead sa alati otsustama, mis hinnaga sa oma kaupa või teenust müüd. Sellel teemal on kirjutatud terve raamatukogutäis raamatuid. Enne kui sa neid raamatuid lugema hakkad ja enne kui sa oma kaubale hinna määrad, pööra tähelepanu neile kolmele sõnale: hind väärtuse järgi!

On palju viise oma kaubale hinna määramiseks. Sa võid seda teha nii, et lüdad kauba omahinnale lihtsalt tavapärase hinnalisa juurde. Sa võid ka seada sihikuks 40-protsendise katte oma kaubale ja määrata hinna vastavalt sellele. Sa võid jälgida konkurentide hindu ja panna oma kaubale kas samasuguse, kõrgema või dumpinghinna.

Kui sa aga selliseid lähenemisviise ei kasuta, oled sa tegelikult õigesti aru saanud, mida su kaup kliendi jaoks tõeliselt väärt on.

Oma kauba hindamine selle väärtuse järgi tähendab, et sa hindad seda, mida kaup või teenus su klientide jaoks väärt on. Selleks on sul kõigepealt vaja aru saada, mida su kliendid väärtustavad.

Kui sa määrad hinna oma teenusele, tähendab see, et sa hoidud lugemast tunde, mida sa teenusele kulutad. Selle asemel keskendu tulemusele ja sellele, et teenus oleks su kliendi vääriline, ning määra hind sõltuvalt tulemusest.

Näide. Tüüpiline eradetektiiv küsib kliendilt tunnitasuks 150 USA dollarit. Kui selline detektiivibüroo saab ülesande leida üles kadunud isik või teha mingi firma juhtkonna taustauuringut, korrutab ta tööks kulutatud tundide arvu 150 dollariga, lisab ekstrakulud ja saadab kliendile arve.

Teine detektiivibüroo määrab aga hinna teenuse väärtuse järgi. Kui sellise firma omanik kõneleb potentsiaalse kliendiga võimalikust tööst,

teeb ta kindlaks, mis kasu too edukalt osutatud teenusest saab. Kui kliendil on vaja tagasi saada varastatud maal, mis on tõeline meistriteos, küsib firmaomanik, palju see maal väärt on. Maali väärtusest sõltuvalt määrab sellise firma omanik ka tasu selle tagasisaamise eest.

Seda eelkõige selle pärast, et see büroo on ekspert varastatud maalide tagasihankimise alal ning võib töö eest kasseerida rohkem, kui tavaline tunnitaks ette näeb. Aga kuigi firma kogemus lubab kliendilt võtta kallimat tasu, paneb asja lõplikult paika ikkagi konkurents.

Kui varastatud kunsti ekspert suudab miljon dollarit maksva maali tagasi saada minutiga, kas ta peaks siis küsima selle eest tasu 2 dollarit ja 50 senti (150-dollarine tunnitasu jagatud 60 minutiga)? Kindlasti mitte.

Kui sa määrad oma kaubale hinna, ei tohi sa keskenduda kaubale, vaid lõppväärtusele, mida see kliendile tähendab. Et oleks selge, võtame näiteks firma, mis toodab liime, millega saab kodus parandada klaasi, kristalli või keraamikat. Firmas vaieldi, milline võiks olla hinnapoliitika. Traditsioonilise liini pooldajate argument oli, et superliime (mis kõiki neid materjale liimivad) müüakse hinnaga 1 dollar ja 89 senti. Ainult klaasi jaoks mõeldud liimi võinuks nende järgi müüa siis 1 dollari ja 99 sendiga. Hinna aluseks võeti jaemüüjate arvamus. (NB! Jaemüüjate arvamus on oluline, aga nemad pole kliendid. Nad on vaid vahend kliendini jõudmisel.) Seltskond, kes toimis nõuande „Määra hind väärtuse järgi" kohaselt, pakkus, et klaasiliimi hind võiks olla 9 dollarit ja 99 senti (viis korda tavalisest superliimist kallim). Nende põhjendus oli, et kliendid, kes tahavad klaasi liimida, ei hakka kokku liimima moosipurke, pigem hakkavad nad parandama kalleid kristallpokaale. Seega, selline klient on rohkem huvitatud oma parandatud pokaali väärtusest kui liimi hinnast. Nagu juhtub 90-l korral sajast, võitisid hinnasõja stereotüüpidest kinnihoidjad. Liim läks müüki hinnaga 1 dollar ja 99 senti. Tulemuseks oli täielik läbikukkumine. Kliendid ei uskunud juttu, et nii odav liim kõlbab vanaema antiikse peegli liimimiseks. Hiljem hakkas targem firma tootma klaasiliimi, mille hind oli 24 dollarit ja 99 senti. Esmalt müüdi seda juveliiridele ja restauraatoritele ja kaubaks läks kõik, mida firma suutis toota.

„Hind väärtuse järgi"-mentaliteet ja filosoofia sunnib sind keskendama oma tähelepanu valdkonda, kus sinu äri suudab kliendile kõige suuremat mõju avaldada. Kui sa avastad, et müüd midagi, millel pole müügiedu, müüd sa ilmselt seda, mida kliendid saavad ka igalt poolt mujalt. Aga kui sa määrad oma kaubale hinna vastavalt selle väärtusele, võidavad nii sinu kliendid kui sinu äri. Ja see on SUUR raha!

XXII

Müü raha, mitte kaupa

Kliendid ei osta mitte kaupa ega teenuseid: nad ostavad seda, mis kasu nad kaubast või teenusest saavad. Kliendid ei osta arstiteadust, nad ostavad ravi. Kliendid ei osta tekke, nad ostavad soojust. Kliendid ei osta tihendeid, nad ostavad mittetilkuvaid ja kuivi mootoreid. Soojus, ravi ja kuiv mootor on rahaline väärtus, mille saab meditsiini, teki ja tihendi abil. Kliendid ostavad toodet ainult kahel põhjusel: et probleemi lahendada või tunda ennast hästi. Või mõlemal põhjusel koos.

Toote puhul, mis kliendi probleemi lahendaks, peab müügifirma lahenduse hinna rahaks ümber arvutama. Kui lahendus läheb kallimaks, kui toode maksab, tuleb hind ümber arvutada.

Toote puhul, mille klient ostab selleks, et end hästi tunda (nagu pehmed mänguasjad või midagi annetuse jaoks või atraktiivne ujumiskostüüm), paneb klient selle väärtuse ümber rahasse. Rahasse ümber arvutamine näitab, kui palju sa tootest dollarites ja sentides kasu saad.

Näide, kuidas parkimisplatsi valgusteid tootva firma omanik peaks oma kauba väärtust viirtspoe omanikule teadvustama. Poeomanikul on valgustust vaja, et meelitada kliente oma poodi ka pimeduse saabudes. Kui poe juures on hästi valgustatud parkimisplats, peab rohkem inimesi kinni, et poodi minna.

Valgustite müüja aitab poodnikul tuledest saadava kasu rahas välja arvutada. Kui pood on lahti kuuel õhtul nädalas ja tuled põlevad talve ajal 15 nädalat, on tuledest saadav kasu võrdne 90 päeva ekstratööga. Oletame, et igal õhtul käib poes keskmiselt 20 klienti, kellest igaüks ostab kaupa 50 dollari eest. Kui poe juurdehindlus on 35%, annab iga ost poodnikule 17 dollarit ja 50 senti kasumit. Järelikult saab tulede

väärtuse arvutada valemiga 90 õhtut x 20 klienti x 17.50 USD (kokku 31 500 USD).

Tulede müüja ei müü tulesid. Ta müüb valgustust ja selle hind on 31 500 dollarit. Tulede müüja müüb raha. Kui poodnik maksaks tulede eest 5000 dollarit, jääks tal 26 500 dollarit endale ja ta saab sellega makse maksta ning kasumit teenida.

Müü raha, mitte kaupa, ja sa müüd hästi palju kaupa.

XXIII

Alusta ettevõttest

Esmalt loo firma, siis vaata, kuidas kaupa hankima hakkad. Hangi projekt, klient, leping, firma. Ära lase „ruumipuudusel" takistada uue äri loomist. Ära lase „inimestepuudusel" segada end projekte alustamast. Äri alustamine ei ole kerge. Ära tee seda raskemaks, genereerides ideid, kuidas mitte pakkuda, üritada, lepinguid alla kirjutada. Ütle alati „jah!". Tee äri igal võimalusel.

Ära kunagi ütle ära tulusast ärist!

Kui sul on väike reklaamibüroo ja sulle kukub sülle uus suur klient, võta tööots vastu ja otsi omale *copywriter* ja raamatupidajad. Kui sul on väike ehitusfirma ja sa võitisid kooli ehitamise konkursi, hakka kohe palkama puuseppi ja müürseppi või siis palka allettevõtja, kellel juba on nii puusepad kui müürsepad. Kui sul on väike lillepood ja sa saad tellimuse kahekümneks pulmaks, võta see vastu. Lilli on küllalt nagu ka lilleseadjaid, kes kõik tahavad sinu heaks töötada.

Kui sul õnnestub tööga raha teenida, võta tööots vastu. Klient on alati teretulnud. Alati on võimalus, kuidas talle kaupa hankida.

Võta alati tellimus vastu! Ära valeta, ära peta, ära raiska raha. Aga ära lase kunagi ka äri käest. Enamasti on see siis sul jäädavalt läinud.

Pea meeles müügivanasõna: midagi ei juhtu enne, kui keegi midagi ei müü. Väikefirma omanik müüb alati midagi, ja tihti müüb ta seda, mida tal õieti polegi.

XXIV

Kasuta hoobasid

Ideaalses ärimaailmas ei tee väikefirma ja selle omanik midagi muud, kui vaid müüvad. Väikefirma ei tohiks midagi toota, ta ei peaks arveid esitama ega formulare täitma, ta ei peaks lugema ega alla kirjutama rendi- või muid lepinguid, ta ei peaks tegelema administreerimisega. Väikefirma ei peaks tegelema ühegi sellise tüütu ärikohustusega, sest need ei too mingit tulu. Raiskavad ainult raha ja aega.

Ideaalne maailm ei ole realistlik. Ideaalne maailm on ilmselt üsna võimatu. Aga ajada oma äri ideaalse maailma saavutamise nimel on hea mõte. Väikefirma peaks tegema ainult neid põhiasju, mis aitavad tal kliente leida ja hoida. Teha tuleks ainult seda, et klient saaks, mida ta tahab ja millal ta tahab.

Järeldus: hoia oma äri laiali valgumast ja lihtne. Vajalikke asju, mida sa firmaomanikuna tegema pead, aga hästi ei oska, lase teha kellelgi teisel. Toiminguid, mis pole su firma põhitegevus, lase teha teistel. Palgates teisi selliseid asju tegema, on sul endal rohkem aega tegelda oma tööga ja saada mõjukamaks. Archimedes vajas ainult ühte kangi, sul on neid mitu. Sinu kasutada olevate hoobade hulka kuuluvad ülesannete delegeerimine, alltöövõtjate kasutamine, konsultandid, väliseksperdid, ajutised töötajad, üliõpilased, pensionil vanaisad.

Nii palju kui võimalik ja sulle taskukohane, kasuta hoobasid. Siin on sulle selgitus, kuidas seda teha.

1. Delegeeri! Oleteme, et sul on kolm töötajat. Üks teenib tunnis 30, teine 20 ja kolmas 15 dollarit. Kui kõik kolm on võrdselt tasemel ühte ja sama ülesannet täitma, lase seda teha 15-dollarilise tunnipalgaga kodanikul. Lase nii palju kui võimalik ära teha kõige-väiksema palgaga alluval, kui tal selleks oskusi jätkub.

2. Alltöövõtt. See tähendab teatud äritegevuse firmast väljaviimist. Tuleb palgata firmad, kes mingile vajalikule alale on spetsialiseerunud. Näiteks tegelevad paljud väikefirmad ise raamatupidamise ja palgaarvestusega. Tegelikult tuleks aga selle jaoks kasutada firmasid, kelle põhitegevus just ongi raamatupidamine ja palgaarvestus. On teisigi asju, mille tegemiseks on targem kasutada teiste firmade teenuseid: aastaaruande tegemine, juriidilised küsimused, reklaam, toitlustamine, maastikukujundus, transport (vaata ka peatükki XXV), suhtekorraldus, koristamine, post. Mõni firma kasutab alltöövõtjaid ka tootmisel. Näiteks kõik Nike'i korvpallitossud valmistatakse Aasia firmades. Mõni firma kasutab sekretäriteenust, mõni teise firma administraatoreid, koopiamasinaid, printereid. Mõni firma palkab ka müügitöö jaoks iseseisva müügifirma. See võib olla tehase müügiesindusfirma või ka täisvolitustega müügimehed.

3. Konsultandid. On olemas konsultante, kes on kompetentsed ning kellel on kogemusi igas ärivaldkonnas ja tööstusharus.

4. Ajutised töötajad. On olemas terve armee töölisi, kes on pädevad tegema ühekordseid, kiireid ja eritöid.

5. Üliõpilased. Intelligentsed, innukad, töökad, entusiastlikud üliõpilased saavad hakkama iga asjaga, kui neid hästi juhendada.

6. Pensionil vanaisad. Pensionärid on täiesti puutumatu kogemuste, asjatundlikkuse ja elutarkuse allikas. Pensionärid on tublid töölised ja nad on nõus ka suhteliselt madala palga eest töötama. Aga omaenda pensionil vanaisa õnge saamine on parim variant. Ta aitab sul edu saavutada ega nõua selle eest sentigi.

Kasuta abinõuhoobasid ja su äri kasvab ning sul läheb hästi.

XXV

Hangi isiklik autojuht

Sinu aeg peab kuluma klientide hankimisele ja hoidmisele. See tähendab klientidele helistamist, nendega rääkimist, nende külastamist, pakkumiste koostamist, kuulutuste kokkuseadmist, klientidele kirjutamist ja neile e-posti saatmist, oma klientide kohta lugemist. Iga tegevus, mis röövib sinu aega klientidega tegelemise arvelt, röövib sinu aega ka äritegemise arvelt. Ise autoroolis olemine on tõeline ajaröövel. Kui sa tegeled äriga, mis nõuab sinult pikki tunde autoroolis olemist (kaks või rohkem tundi ühe sõidu kohta), palka isiklik autojuht. Või autojuhid.

Kui sul on juht, on sul võimalus sõidu ajal oma klientide, hankijate ja töötajatega rääkida ning neile kirjutada. Kui roolis on keegi teine, võid sa ise ohutult (ja ilma seadust rikkumata) telefoninumbreid valida, tegelda klientidega ja teha märkmeid. Autojuht pikendab su tööpäeva, sest sa saad tööd teha ka pimeduse saabudes. (Hangi autosse öölamp!) Kui sul on autojuht, ei ole sul stressi ega tüli, sa saad tõhusamalt tööd teha. Autojuhi palkamine on ka ohutum: tema ei tegele autojuhtimise ajal kõrvaliste asjadega ega ole ka väsinud. Kui sul on autojuht, hoiab see kokku sõiduaega. Sa ei pea otsima vajalikke tänavaid, kohti ega parkimisvõimalusi. Sa ei pea taksot ootama. Sa saad otse rahvusvahelise lennujaama ukse ette selle asemel, et lohistada oma kohvreid parkimismajast kaks miili käe otsas. Autojuht paneb sind maha täpselt seal, kus sul on kohtumine. Autojuht säästab raha. Autojuhi olemasolu tähendab, et enamasti pääsed sa parkimistasust, taksoarvetest või rendiauto kuludest. Kulu autojuhi peale on tegelikult väiksem, kui sa talle maksad (kuigi su äri alguses ei pruugi see nii olla, lõpptulemusena aga kindlasti). Kui sa maksad autojuhile palka 20 dollarit tunnis ja sinu

aeg on väärt 25 dollarit tunnis, oled sa võitnud 5 dollarit iga tunni kohta. Järelikult: kui sa ise juhid, kaotad sa iga roolis veedetud tunniga 5 dollarit.

On palju pensionäre, kes oleks hea meelega nõus sinu autojuhiks hakkama. On ka palju osalise tööajaga töötajaid, kes oleks nõus sinu autojuhiks olema. Selliseid, kellele meeldib vaheldus ja lisasissetulek. Kuulutus kohalikus lehes toob sellesse ametisse häid kandidaate. Sa avastad, et head juhid on heade maneeridega, kirjaoskajad, esinduslikud ja usaldusväärsed. Et sul oleks autojuht alati varnast võtta, palka pigem terve autojuhtide meeskond. Siis võid olla kindel, et kiirel ajal, kui palju sõite, on sul alati olemas hästi väljapuhanud juht.

Sinu autoga sõitmine (õigemini firma autoga, sest sa oled ju ikkagi väikefirma omanik) hoiab kulusid kokku, kui sa maksad juhile ainult tema aja eest ega kanna tema auto kulusid. Sinu auto kulud, sealhulgas liisingumaksed, hoolduskulud ja bensiiniarved on üldjuhul kogu aeg samasugused, hoolimata sellest, kes su autot juhib. Sinu auto kulud on sinu firma kulud ja need saab tuludest maha arvata. Niisiis, võta oma autole oma juht.

Mõni firma kasseerib klientidelt kulude eest raha sisse. Kui sina hoiad oma klientide kulusid kokku, on see hea äri – nii jääb klientidele rohkem raha maksta sulle sinu kauba või teenuste eest. Sõidukulud, mis sul lähevad juhi peale, on üks väiksemaid sõidukulude liike üldse.

See, et väikefirma omanikul on isiklik autojuht, pole mingi luksus ega ka kergemeelsus. Kui sul on isiklik autojuht, jääb sul rohkem aega tööks ja klientidega tegelemiseks. Ehk teisisõnu: kui su juht viib su kuhugi, viib ta ka su äri edasi.

XXVI

„Mis saab, kui ta lahkub?"

Väikefirmas ei ole üleliigseid töötajaid. Võistkonna pingil ei istu hulk mängijaid, kes kõik ootavad väljakule pääsemist. Tagavarameeskonda ei ole. Väikefirmas teeb iga töötaja just seda, mis on tema ülesandeks. Kõik teevad tööd ja teevad seda kõvasti. Väikefirmas on iga töötaja osa tervikust, mis töötab firma heaolu nimel.

Iga töötaja tähendab väikefirmale sama, mis iga autoosa kogu autole. Mis on auto töötamiseks kõige tähtsam? Süüteküünlad? Rattad? Mootor? Auto ei liigu, kui ükski neist on puudu. Sama kehtib ka väikeettevõtte puhul. Ilma kõigi osadeta on see nagu auto ilma süüteküünaldeta – see ei liigu sujuvalt. Äri jääb seisma, logiseb või on tühikäigul. Auto tööpõhimõtet aluseks võttes on ka äris mõnd osa raskem ja teist kegem asendada. See võib maksta rohkem või vähem, see võib olla kättesaadav või raskesti hangitav. Võib olla raskem ja võtta rohkem aega ning minna kallimaks leida uus kogenud tehnik kui uus kogenud veoautojuht.

Hästitegutseva väikefirma personal on täpselt paika pandud, iga töötaja kaotus vapustab tavaliselt kõiki. (Üks erand siiski on: kui töötaja läheb plaanitud vanaduspuhkusele.) Eriti taraumeeriv on see, kui töötajast jäädakse ilma järsku ja plaaniväliselt. Äkiline kaotus tähendab, et töötaja lasti ootamatult lahti (näiteks varguse pärast) või võttis töötaja end ise ootamatult töölt lahti.

„Mis saab, kui ta lahkub?" on hüpoteetiline küsimus. Küsimus, mille sa võid esitada endale, kui arutled võimaluse üle tulevikus oma firma võtmetöötaja kaotada. See on küsimus, mille sa esitad endale, kui kaotad äkitselt töötaja mis tahes põhjusel. Küsimus, mille sa esitad endale, kui su töötaja omal soovil lahkub.

Tihti on töötaja omal soovil lahkumine ootamatu. Harva on sul selleks puhuks mingi varuplaan olemas. Selline ootamatu üllatus kurnab niigi tülpinud ja ülemäära pingul väikefirma omaniku täiesti ära. Kui lahkumisavaldus on kaudselt seotud töötaja personaalse sobimatusega – nagu seda tihti juhtub –, on tihti tegu emotsionaalse otsusega. Väikefirma omanik peab asjast kähku üle saama ja ruttu tegutsema. Sina kui väikefirma omanik – peatu hetkeks, mõtle, mõtle selgelt ja lahenda probleem!

Küsimus „Mis saab, kui ta lahkub?" teeb asja ebaisikuliseks. Küsimus välistab emotsioonid ja maandab väikefirma omaniku pingeid. Küsimus aitab minevikku unustada, väikefirma omanik on vaimselt vaba ja saab oma äriga edasi minna. Väikefirma omanikul ei jäägi muud üle kui edasi rühkida. Sest alati on lahendus olemas.

Küsimus „Mis saab, kui ta lahkub?" esitab väljakutse. Küsimus on jäine. Kui sa selle endale esitad, tead sa kohe, et kätemurdmisest ja norutamisest pole kasu. Sa tead, et pead midagi ette võtma. Ehk leiad sa ajutise töölise? Võib-olla saad sa kasutada kedagi väljastpoolt firmat, mõnd konsultanti või vabakutselist? Võib-olla õnnestub sul kinni nabida mõni puhkusel olev töötaja, kes parasjagu kusagil rannal nimerdab, ja ta tööle tagasi kutsuda. Või tuleb sul endal taas 18-tunniseid tööpäevi tegema hakata. Mõnda aega. Sest sa oled seda ju enne teinud. Võib-olla tuleb sul tööd teha terve öö. Aga ära hooli sellest! Sest sina oled oma väikefirma omanik.

Mis saab, kui ta lahkub? Sa ei saa sellest hoolida. Sul on kliendid, kellele müüa ja keda teenindada. Sinu äri vajab ajamist. Lase edasi!

XXVII

Kaitsepookimine „rahanakkuse" vastu

On olemas haigusi, millesse nakatutakse sugulisel teel. Aga on olemas ka „haigusi", millesse inimene nakatub rahalisel teel. Mõlemaid nakkusi on raske ravida või on nad sootuks ravimatud või lõppevad surmaga. „Rahahaigusesse" nakatuvad ainult alluvad. Haiguse sümptomite hulka kuulub näiteks kadedus teise töötaja parema palga ja ametikõrgenduse üle. Nakatunud töötaja on kade firmaomaniku teenitava raha peale, ta räägib teistele alluvatele, kuidas omanik kõiki neid koorib. „Rahahaigus" on enamasti tingitud ekslikest spekulatsioonidest teiste teenitava raha üle. Spekulatsioonide aluseks võib olla näiteks auto, millega teine sõidab. Või see, milline maja tal on. Või milliseid riideid ta kannab ja milliseid sigarette suitsetab.

„Rahanakkuse" võib saada, kui töötaja ettekavatsetult või ka kogemata satub peale konfidentsiaalsetele rahandusandmetele. Nakkuse võib saada ka nii, kui kõrgemal positsioonil töötaja, kellel on ligipääs firma majandusandmeile, murrab vaikimiskohustust ja jagab sellekohast teavet teistele töötajatele.

Nakkuse saanud töötajaid saab harva terveks ravida. Suurema palga maksmine pole õige rohi. See tõestab töötajale, et tal oli õigus: ta oleks kogu aeg pidanud saama suurema tüki arvatavast rikkusest. „Rahanakkusega" töötajad ärritavad kolleege. Nad nurisevad ja kurdavad kodus. Nad peksavad keelt oma firma üle sõprade ringis, kellest nii mõnigi võib olla väikefirma praegune või tulevane klient. Sa ei tohi ega või endale lubada nakkuse edasikandumist teistele. Sinu firmas ei tohi olla Mary-nimelist tüüfuse- või Harry-nimelist herpeseviirust. Sa ei tohi lubada, et ükski sinu töötajaist vallandaks epideemia.

Oli kord mees, kelle nimi oli Arnold. Töötaja, keda usaldati. Ta

pidigi usaldusväärne olema, sest oli 47 töötajaga tootmisettevõtte finantsdirektor. Ta sai head palka, teenis firma kasumi pealt, sai preemiaid. Tema teadis, kui palju keegi firmas teenib. Aastaid näis, et Arnold oli oma töötasu ja muude hüvedega rahul – kõik see kokku polnud mitte ainult õiglane, vaid, arvestades teiste töötajate tausta ja tööülesandeid, suisa helde. Eriti, kui võrrelda samal positsioonil olevate töötajate palkadega mujal. Hiljuti hakkas ta aga oma bossile, tootmisettevõtte omanikule, saatma signaale, et ta on alamakstud, teda ei tunnustata piisavalt ning ta on ära teeninud ametikõrgenduse. Kuigi Arnold väljendas firmas oma rahulolematust ainult ülemusele, haudus ta väljaspool firmat plaane ja vahutas vihast.

Ta hädaladas kibedalt oma sõprade ja oma naise kuuldes. See, mis Arnoldit sapiseks tegi ja ärritas, oli raha, mille omanik firmast välja oli võtnud. Arnold rääkis oma naisele, et omanik töötab ise vähe, aga maksab endale palju palka. Et omanik maksab firma hoone eest pöörast renti (see maja kuulus bossile endale) ja et ta ehitab endale muinasjutulist suvemaja.

Arnoldi naine valas omakorda õli tulle. Ta ütles: „Joe firma ei oleks kunagi nii edukas ilma sinuta. Sa oled tema heaks ohverdanud parimad aastad oma elust. Sa peaks selle eest rohkem raha saama. Sa pead Joe'le ultimaatumi esitama: „Kui sa rohkem ei maksa, lähen minema." Köhigu rohkem pappi välja või sa kõnnid minema. Ja ütle Joe'le, et ta selle punkarist müügijuhi lahti laseks. Isegi tema saab rohkem palka kui sina." Ja nii lasi naine kogu aeg edasi. Igal õhtul ta torkis ja virises.

Aga Arnold ja ta naine unustasid, et mitte kunagi ei jäänud mehe palk õigel ajal maksmata. Nad unustasid, et tihti olid mehe taskud enne palgapäeva tühjad. Nad unustasid kõik need laenud, mille käendaja Joe neile oli olnud. Arnold ja ta naine olid väga tõsiselt „rahahaiged".

Järgnes see, mis järgnema pidi. Arnold sai oma bossiga kokku ja nõudis palgakõrgendust, mis oleks olnud kaks korda suurem kui ta palk oli olnud viimase kahe aasta jooksul. Arnold väitis, et on võrrelnud oma palka teiste firmade samasuguste töötajate omadega, et talle on nõu andnud inimesed väljastpoolt firmat ja et ta on päris kindlasti kõige tähtsam persoon kogu 47 töötajaga firmas. Joe oli nagu välgust rabatud, aga ei võpatanud ega näidanud ka muidu oma emotsioone välja. Ta püüdis oma alluvale selgitada, et palga kahekordistamine on absurdne ja põhjendamatu. Arnold omakorda väitis, et uus kompensatsioonisüsteem oleks aus ja väljateenitud. Tema viimased sõnad olid: „Olgem ausad, Joe, sul on see võimalik. Vaata seda raha, mille sa kõik kokku oled kahmanud."

Kaks päeva hiljem, olles eelnevalt oma juristiga konsulteerinud, oli Joe'l 46 töötajaga firma. „Rahahaigus" tapab.

Et „rahahaiguse" levikut vältida, lase nakatunud töötajad lahti. Hävita nakkuskandjad! Kui sa tõvest lahti saad, on su väikefirma terve.

XXVIII

Ära lase sularahal otsa saada

Sularaha on raha, mis on pangas. Sularaha on samas ka raha ekvivalent, mida on maksevahendina kergem kasutada kui aktsiaid ja fondiosakuid. Sularaha on firma hapnik. Sularaha aitab firmal edasi tegutseda. Sularaha on tähtsam kui kasum. Kui firmal on sularaha, aga kasumit pole, tegutseb see edasi. Firma ilma sularaha ja kasumita on tõelises hädas.

Kuidas sularaha tekib? Seda saab arvete alusel, mis kliendid sulle võlgu on. Sularaha saab neilt, kes sulle võlgu on. Sularaha saab, hoides raha firmas ja makstes arveid tasapisi. Sularaha saab, kui sa midagi maha müüd. Kui firmal on sularaha, ei pea ta seda mujalt laenama ega niimoodi oma intresse kasvatama. Kui sul on sularaha, võib väikefirma sooritada ka ootamatuid tehinguid. Sularaha võimaldab ka soodsamat ostuhinda, sest sa maksad kohe. Sularaha saab kasutada boonuste ja dividendide maksmiseks.

Iga tööpäeva hommikul selgitab väikse merelaevandusfirma omanik välja oma sularahaseisu. Siis uurib ta, palju tal seda sularaha tegelikult vaja läheks. Seejärel arvab ta olemasolevast sularahahulgast maha tegelikult vaja mineva sularaha summa. Ja saab teada, kas tal on vaja nipsata seda oma pangakrediidi arvelt. Tema firma tulud on pikalt ette teada, sest tema laevad on pikaks ajaks ette tellitud. Sularaha on sellisel firmal vaja meskonnale maksmiseks, ankrupaiga eest tasumiseks, doki- ja sadamamaksuks. Järelikult on kulude kokkuhoidmiseks ja käest kätte arvelduseks sularaha ülimalt vajalik.

Proovi hoida käes sularaha, mis vastab firma kahe kuu kuludele. Seda on raske teha, aga see on hea eesmärk.

Ära lase oma firma sularahal kunagi otsa saada!

Sularaha on väärtus. Hinda sularaha!

XXIX

Patenteeri, kaitse ja pane luku taha

Tõsielus on olemas „konkurentide järele luurav spionaaž" ja „äri-spionaaž". Firmad, kes spetsialiseeruvad neist esimesele, vastanduvad igale tehnikaseadusele või banaalselt kõlavale fraasile „turu-uuring". Selliste firmade eesmärk on uurida välja kõik, mis puutub väikefirma äriplaani, tehnoloogiasse, tema töölistesse. Teisisõnu: ta tahab teada kõike. Enamasti on sellised firmad väga seaduskuulekad. Nad ei tee midagi seadusevastast, sest enamasti on imelihtne saada firma kohta infot jälgides, küsides ja kuulates. Mõni vastik uurimisfirma annab altkäemaksu, valetab ja sorib rämpsus. Kasutades milliseid alatusi iganes, on sellise firma eesmärk kõik sinu firma kohta välja uurida, seejärel sind kahjutuks teha või hoopiski turult väja puksida.

Patenteeri kõik, mis võimalik. Kui sul õnnestub patenteerida mingi uuendus või avastus või vihjegi selles suunas, tee sellest ametisaldus ja hoiagi seda saladuses. Coca-Cola retsepti on saladuses hoitud sada aastat. Konkurendid on edutult püüdnud aastakümneid kopeerida Beefeater'i džinni unikaalset maitset. Aga Beefeater'i retsept on luku taga kellegi koopas Inglismaal. Zildjiani perekond on 400 aastat valmistanud taldrikuid, neid peeni muusikainstrumente, mis on nii vajalikud marsiorkestri ja rock'n'rolli trummarite jaoks. Perekonna-saladust nende suurepäraste taldrikute tootmiseks ei avaldata ühelegi metallurgiafirmale.

Kui millelgi on sinu jaoks väärtus, on sellel väärtus ka sinu konkurentide jaoks. Sestap patenteeri kõik uuendused ja leiutised. Võta kaubamärk igale firma tootele ja tunnuslausele.

Pane omandiõigus paika iga valemi, protsessi ja masinavärgi kohta, mis on ainult sulle teada lukustatud varakambris peidus. Ära lase

kedagi oma „musta kasti" ligi. Kui sa tead meetodit, kuidas teha midagi lihtsamalt, kiiremini või odavamalt kui su konkurendid, ära räägi sellest kellelegi. Ära praali oma asjatundlikkusega. Ole vait!

Kaubamärgid on on intellektuaalne omand, mis on tihti hindamatu väärtusega. Coca-Cola jäi ilma ainukasutusõigusest sõnale „cola" 1900. aastate alguses (on ju ka olemas Pepsi-Cola). See on ka ainus bränd, mille nad käest lasid. Coca-Cola intellektuaalse omandi eest hoolitseb viiekümnest juristist koosnev osakond. Coca-Cola klassikalist kuue ja poole untsist rohelist pudelit kaitseb kaubamärgiseadus.

Olenevalt sellest, kui kõrgelt sa oma saladusi või tehnoloogiat hindad, palka turvaeksperdid neid kaitsma ja väldi info lekkimist arvutite, e-posti, dokumentide ja arhiivi kaudu. Pane sinna, kus vaja, üles videokaamerad. Sõltuvalt sinu firma iseärasustest turul ole kindel, et sa võid iga oma inimese peale loota igal ajal. Kahjuks juhtub nii, et töötajad, kes on usaldusväärsed aasta kuni viis, korrumpeeruvad hiljemalt kümnendaks töö-aastaks ja on nõus samal ajal ka kellegi teise heaks töötama. Ole valvel! Et valvel püsida ja samal ajal ka suurele heliloojale Johnny Cash'ile* austust avaldada, laula omaette üht tema unustamatut laulurida: „Ma hoian silmad pärani lahti kogu aeg."

On olemas uued seadused, mis väikefirma omanikke intellektuaalse omandi varguse eest kaitsevad. Üks neist puudutab majandusspionaaži. Tõeline reha! Näiteks firmasisese telefoniraamatu vargus kujutab endast kohutavat riski. Karistus on karm. Kõiki, kes neid seadusi rikuvad, ootab suur trahv või pannakse nad vangi või mõlemat. Veendu, et kõik sinu töötajad on neist seadustest ja nende rikkumise tagajärgedest teadlikud.

Saladuste hoidmine on tihti edu pant.

* Cash, Johnny (1932–2003), 11 Grammy'ga pärjatud üks kantrimuusika suuremaid legende.

XXX

Pea korrapäraselt arve- ja hinnakoosolekuid

Pea tihti arve- ja hinnakoosolekuid. Üks eesmärkidest on olla kindel, et sa ikka õigel ajal oma klientidele arved esitad. Õigel ajal tähendab, et klient saab arve kähku. Õigel ajal arve esitamine tähendab seda, et klient peab selle saama kohe, kui ta on tehinguga nõus või kauba juba ostnud. Arve tuleb esitada iga väikse asja ja väljamineku eest. Nii lihtne on unustada arve, mille sa iga seaduse kohaselt võiks esitada. Lihtne on unustada arve saatmine või jääda sellega hiljaks. Arvemajandus on väga oluline osa sinu ärist, aga kuna see on osa administratiivtoiminguist, võib see tihtipeale jääda tagaplaanile firma muude edasilükkamatute asjade kõrval. Ära suhtu arvete esitamisse kui mingisse ebaolulisse asja. Arve- ja hinnakoosolekud välistavad tendentsi, et su arved kuhjuvad ja firma esitab need vaid kord kuus. Esita arveid iga päev, kui see on vajalik. Mida rutem sa arve esitad, seda rutem sa raha saad.

Teine põhjus selliste koosolekute pidamiseks on vajadus veenduda, et su hinnapoliitika on õige. Koosolekul vaata oma hinnastrateegia uuesti üle. Arvesta asjad rahasse ümber ja veendu, et sinu hind vastab kauba või teenuse väärtusele. Vii oma hinnad vastavusse turu muutustega. Vaata üle kõik ettepanekud. Tööta välja hinnad uutele kaupadele ja projektidele. Vaata üle kogu hinnakiri: kliendile peab kõik selge olema. Aruta koosolekul, kuidas sa klientidele hinnatõusu põhjendad. Vaata üle kaubad, mis on parasjagu soodusmüügis ja veendu, et hinnad on paigas. Vaata üle arvete saatmise tähtajad.

Hinnapoliitika on kasumi saamiseks ülioluline. Ülioluline, et see kasum kätte saada.

Su hind on õige. Saada arve välja juba täna. Hoia edu sihikul.

XXXI

Turundus ja tootmine peavad koostööd tegema

Turundus vastutab kauba müügi või teenuste eest. Tootmine vastutab kauba või teenuse tootmise, hankimise ja kättetoimetamise eest. Firma tootmispoolt võib nimetada tootmiseks, tööliseks, koosseisuks, laboriks, alluvateks, vahenditeks, teenusteks. Nimetus ei ole tähtis. Kuidas seda poolt ka nimetataks või üldse ei nimetataks, on see firma osa, mis täidab klientide tellimused ja lepingud.Väikefirmas on tavaline, et töötajad tegelevad mõlemaga, nii turunduse kui tootmisega. Näiteks kolme mehe tehnikafirmas on igaüks nii turundaja kui ka kavandite ja trükiste kallal töötaja. Olenemata firma struktuurist peavad marketing ja tootmine pidevalt koostööd tegema. Turunduse jaoks on põhiküsimus, kuidas rohkem müüa. Tootmispoole küsimus on, kuidas toota rohkem seda, mida turundus müüb. Turundus peab tootmisele teada andma müügiprojektidest, oodatavaist tellimusist, tulevastest müügikampaaniatest, uutest toodetest ja töös olevatest pakendikontseptsioonidest. Tootmisel on seda infot vaja, et nõudlusega hakkama saada. Tootmisel on vaja paika panna toomismahud, tööjõu hulk, materjalikulu, varustamine, varuosad, esitlusteks vajalikud vahendid, aruandlus – kõik, mis on seotud tootmise või teenindusega.

Turundus ja tootmine peavad kursis olema teineteise tegevusplaanide nõuete, piirangute ja probleemidega. Firma kaks poolt peavad koostööd tegema, et mõista üheselt majandusprognoose, toodangu kulusid, hinnapoliitikat, tarnetähtaegu, toodangu kvaliteedinõudeid, kauba tagastusreegleid, tootmise võimalusi ja võimaluste puudumist. Olukordi, kus tuleb tunnistada, et firma ei ole mingiks tööks võimeline, tuleb harvem ette ettevõtetes, mis on keskendunud mingile kitsale alale, kui neis firmades, mis tegelevad kõigega.

Kui sinu väikefirma on keskendunud elumajade värvimisele, siis ei ole see ilmselt võimeline värvima jooni suure kaubanduskeskuse parkimisplatsile.

Müüjad ja tootjad töötavad ühe ja sama bossi heaks – kliendi heaks. Müüjatel ja tootjatel on vähemalt üks ühine huvi: pakkuda kliendile seda, mida ta tahab, ja siis, kui ta tahab. Kui turundus ja müügipool kurdavad probleemide üle, mis neil on tootmispoolega, on see esimeste probleem. Kui tootmisel tekivad probleemid müügipoolega, on see omakorda tootmise probleem. Et probleemid kaoksid, pane turundus ja tootmine omavahel suhtlema.

Pööra tähelepanu lepingule, mille sõlmisid omavahel kaks veiniäri giganti Ernest ja Julio Gallo. Kokkulepe sõlmiti, kui E&J Gallo veinikeldril oli vaid kaks töötajat. Kokkulepet on jõus hoitud ajani, mil kompaniist on saanud tõeline hiiglane. Turundusgeenius Ernest vastutab firmas müügi eest, veinimeister Julio veini valmistamise eest. Nende kokkulepe oli ja on: Ernest Gallo müüb nii palju veini ära, kui Julio Gallo suudab teha. Julio aga teeb nii palju veini, kui Ernest suudab maha müüa.

Müü. Tooda. Turusta. Esita arveid ja kasseeri raha sisse.

XXXII

Firmaomanik ei ole boss

Sa võid olla firma omanik, aga boss sa ei ole. Sa võid olla oma firmas ka ainus töötaja, aga boss ei ole sina. Sul on palju ülemusi.

Sinu esimene boss on sinu klient. Tema jaoks sa töötad. Hea klient annab sulle teada, mida ta tahab ja sina teed selle teoks. Kui klient peaks tahtma läikima löödud õunu, löö õunad läikima. Kui klient nõuab enda iganädalast kurssiviimist asjadega, pane selleks aeg kinni igaks reedeks. Kui klient tahab maksta American Expressi krediitkaardiga, siis sa oled sellega nõus. Sa teed, mida iganes su kasulik klient soovib.

Sa töötad oma tööliste heaks. Sa kõrvaldad asjaolud, mis ei lase neil head tööd teha. Sa koolitad oma töötajaid. Sa teed nende töö, töökoha ning elu rikkamaks ja paremaks. Sa kuulad oma töötajad ära ja tegutsed nende heade ideede järgi.

Sul võib olla võlausaldajaid või investoreid või partnereid. Sul on kohustus teha kõike, mida sa neile oled lubanud. Sa pead oma võlad tagasi maksma. Kui sa oled oma poeruumid rentinud, pead sa üüri maksma. Sa oled kohustatud kõike seda tegema.

Väikefirma omanikul tuleb tegemist teha seaduste ja eeskirjade ja maksunõuete hämmastava liivatormiga. Valitsuse määrustest on kaugelt liiga paljud piiravad, ebakompetentsed, kallid ja rumalad, aga need määrused on olemas. Kogu see kupatus on sinu suur ja paha ülemus.

Kõik arvavad, et boss oled sina. Aga nüüd sa tead ise paremini. Ja kui tabad end oma põikpäisele alluvale või müstiliselt ebausaldusväärsele tarnijale ütlemast midagi sellist nagu: „Hei, siin kamandan mina! Mina olen boss!", jäta kohe järele. Ära ütle nii, sest see tähendab,

et sa oled oma autoriteedi kaotanud. Alluvad ja tarnijad teavad nagunii, et sina oled boss.

Sa töötad oma klientide heaks. Sa töötad oma alluvate ja võlausaldajate ja aktsionäride heaks. Ja muidugi töötad sa ka maksuametniku jaoks. Aga igal juhul töötad sa ka enda jaoks ja sa oled seda väärt.

XXXIII

Tee samal ajal alati märkmeid

Samal ajal märkmete tegemine tähendab, et sa paned vajaliku kirja samal ajal või kohe järgnevalt, kui sa räägid telefoni teel või kohtud kliendi, tarnija, tülika alluva või kellega iganes, kes on sinu äris vajalik. Sellised märkmed on sinu paberimajanduse üks osa. Sellised märkmed on hädavajalikud igasugustel aruteludel, läbirääkimistel, arvemajanduse ülevaatamisel, arenguplaanide tegemisel. Need on hindamatud, kui sul on vaja taastada mingi olukord minevikust. Seda eriti siis, kui asjaosalised pole hiljem enam kättesaadavad.

Sellised märkmed võivad olla asitõendiks ka kohtus. Eriti tulusad on need siis, kui sellistele paberitele on alla kirjutanud või oma märkused teinud ka teine osapool. Sellised märkmed sisaldavad tihti nii argiseid tähelepanekuid kui ka pisifakte. Igal juhul annab aga ka täiesti tühise fakti kirjapanemine märkmetele kaalu. Väikesed asjad, erilised faktid ja tsitaadid teevad sellised märkmed usaldusväärseiks ja seaduskõlblikeks. Hoia selliseid usaldusväärseid märkmeid!

John Smith oli edukas puusepp, oma firma ainuomanik. Ta ehitas ja remontis maju ning palkas alltöövõtjaid tegema töid, mida ta isiklikult ei teinud. Ta oli ettevaatlik ja korda armastav mees, kes pidas üksikasjalikku päevikut kõigi tööde kohta. Oma päeviku abil hoidis ta korras oma maksud ja arvepidamise. Ta pani sinna kirja, millal ta materjale tellis, kui palju töötunde kulus. Samasse tegi ta ka märkmeid tarnijate, allettevõtjate, panga- ja kinnisvarainimeste ja klientidega peetud vestluste kohta.

Üks Smithi klient leidis, et mehe tehtud töö ei vasta lepingule ja keeldus maksmast. Tegu oli suure summaga. Klient oli jõukas ja leidis, et võib juristide peale kulutada ning saab kohtus Smithist jagu. Smith

kaebaski kliendi kohtusse. Mingit ametlikku lepingut ei olnud, oli vaid Smithi koostatud tööde eelkalkulatsioon.

Kaheksa kuud hiljem jõudis Smithi hagi kohtusse. Smith leidis, et tal pole raha advokaadi palkamiseks ja lootis, et kohus mõistab teda.

Kohtu ees seistes esitas üks vastaspoole advokaat talle küsimuse. Enne vastamist päris Smith kohtult viisakalt, kas ta tohib vastuses viidata oma märkmetele. Kohtunik oli mõnevõrra üllatunud ja küsis: „Teil on märkmed? Millised?" Smith rääkis kohtule oma päevikust ja tõmbas oma tööriiete taskust välja väikese musta kulunud raamatukese. Smithi mustas märkmeraamatus oli kirjas kõik, mis tellitud töö ajal tehtud: detailselt kõik ehitusega seotud kulud, kõik ettepanekud ja muudatused, mida klient töö käigus oli teinud. Kohus vaatas märkmed üle ja lubas musta raamatut tõendusmaterjalina kasutada. Argumendi „minu sõna sinu sõna vastu" asemel oli Smithil nüüd tõendusmaterjal olemas. Kohus tegi otsuse Smithi kasuks. Mehe kasuks mõisteti välja algne summa töö tegemise eest, intressid, kohtukulud ja lisaks veel kahjutasu.

See kohtuasi võideti õigel ajal tehtud märkmete abil.

Reklaamiäris on reegel: mida pole kirjas, pole olemas. Järgi seda seadust ka oma väikefirmas. Hoia alles olulised e-kirjad. Kui see pole seadusega vastuolus, lindista koosolekutel räägitu või võta linti oma mõtted, mis tekivad enne ja pärast koosolekuid või telefonikõnesid. Lindista vestluses ka enda öeldu. Tee koopiad saadetud kirjadest ja pane need arhiivi. Ära räägi kellelegi, et sa selliseid märkmeid teed. Kui sul neid kunagi vaja ei peaks minema, olgu. Aga kui sa neid vajad, võid sa säästa suure hulga raha. Märkmete tegemine on väikefirma omanikule absoluutselt vajalik. Need märkmed võivad su päästa.

Pane täna kirja see, millest sul homme võib kasu olla.

XXXIV

Sa töötad ka siis, kui sa tööl ei ole

Väikefirma omanikuna oled sa oma firma kehastus. Sa oled turul vastutav oma firma hea nime ja maine eest. Aga turg on igal pool! Igaüks, kellega sa kohtud või kes sind jälgib, võib olla su tulevane klient või keegi, kes võib su tulevast klienti miskitpidi mõjutada.

Pea alati meeles, et sa müüd kogu aeg. Sind jälgitakse kogu aeg. Järelikult pead sa ise alati jälgima, kuidas käitud.

Ära karju oma lapse jalgpallimatši ajal kohtuniku peale – kohtunik võib olla su võimalik klient. Ära tõuka kedagi kõrvale – ta võib olla pankur, kellega sul on homseks kohtumine kokku lepitud.

Ära käitu nagu mühakas müügijuht Clevelandist, kes lendas esimeses klassis Connecticutti tööintervjuule. Samas lennukis oli selle väikefirma omanik, kuhu ta tööle kandideeris.

Kohataotleja istus kolmandas reas, esimeses aga neljakümnendates mees, kes reisis koos oma vana isaga.

Kui lennuk maandus, aitas too neljakümnendates mees esimesest reast oma isal end väljumiseks valmis seada. Vana mees oli pisut aeglane. Kannatamatu ja taktitu Cleavelandi mees riidles kõva häälega: „Laske käia, liigutage end!" Teiste kiirustamisest polnud tegelikult mingit kasu, mõne aja pärast seisis Cleavelandi mees nagunii tühjalt ja ootas, millal pagasi kätte saab.

Järgmisel päeval esitleti Cleavelandi müügijuhti väikefirma omanikule. Tööintervjuu kestis vaid mõne minuti. Nimelt oli väikefirma omanik istunud Cleavelandi mehega samas lennukis neljandas reas.

Müügijuht polnud taibanud, et tegelikult kandideeris ta uude ametisse juba lennu ajal. Ta ei taibanud, et oleks pidanud sealgi käituma nagu õige müügijuht: müüma, juhtima, eeskujuks olema,

hankima sõpru, mitte väenlasi. Kui ta oleks aidanud tolle vana mehe kohvrit kanda, oleks ta töö saamisele tublisti lähemal olnud.

Hiljem mainis selle väikefirma omanik, et tal oli hea meel lennukis juhtunu tunnistajaks olla. Mis teda eriti hämmastas: lennukis mühaklikult käitunud Cleavelandi mehel oli seljas tema firma ülikond, millel suurte punaste tähtedega kirjas kompanii nimi. Omaniku seisukoht oli: „Ebaviisakas ja loll – täiesti tappev kombinatsioon."

Sa oled alati tööl.

XXXV

Ära lase kunagi mitte kellelgi end töötamises ületada

Võib-olla ei ole sa kõige nutikam. Ega mitte ka kõige andekam. Sa võid olla korratu või on su kirjaoskus kesine või oled sa räpane. Sul võib puududa palju asju, mis su konkurentidel olemas on.

Lisaks ei suuda sa konkurentsis püsimiseks alati just palju teha – kui üldse. Näiteks on sul rannas *hotdog*i kiosk, vihmasadu sa aga kuidagi peatada ei saa. Või pead sa suusaonni – lund ei saa sa miski väega sadama panna. Ekspordi-impordifirma omanikuna ei suuda sa valuutakursse kuidagi muuta.

Aga on üks, mida sa kindlasti teha saad: sa saad tööd teha. Sa võid igaühe oma plaanide, tehingute ja tööga üle lüüa. Sul on võimalus teha just üks müügikõne veel. Sa võid teha veel ühe müügipakkumise. Sa saad oma kaubad poes ümber paigutada. Sa võid proovida veel üht müügikampaaniat. Sa võid kirjutada uue kuulutuse, panna üles uue sildi, refinantseerida oma laenud, kaunistada ära oma ooteruumi, koostada uue menüü. Sa võid oma äri varem lahti teha ja hiljem sulgeda. Sa võid mõne artikli kirjutada või pressiteate laiali saata.

See on lugu sellest, kuidas vaesed etnilise rühma vürtspoodnikud, linnaosa n-ö uustulnukad, töötasid üle vanad olijad, edukal järjel olevad samuti rahvusliku rühma poepidajad. Vanadel olijatel olid suured, ilusad ja edukad poed. Uutel tegijatel jätkus vaevu raha rottidest kubisevate pisikeste prügimägede jaoks, millest pidid saama nende poed.

Enamik vanade poodide asutajaist olid oma äri andnud järgmistele sugupõlvedele edasi või müünud oma poed suurtele kettidele.

Vanad poed olid lahti kella kaheksast hommikul kaheksani õhtul. Uued poodnikud tegid uksed lahti juba kell kuus hommikul ja panid

poe kinni kell üksteist õhtul. Vahel ka hiljem, kui kliente oli. Uued poodnikud viisid kliendile kauba koju kätte. Kunagiste poodnike pärijad või need, kes olid nende poed üles ostnud, seda ei teinud – kulud oleksid liiga suured olnud. Uued poodnikud võtsid viis senti rohkem igalt kaubalt, mis oli värskem, külmem, soojem või ainult nende poes saadaval. End ammu sisse sättinud poodnikud alandasid hindu, pakkusid palju sooduskuponge. Kõik see vähendas kasumimarginaali ja tulusid. Uued poodnikud tegid pikki tööpäevi, üürisid või ostsid elamiseks korteri oma poe peale, panid kogu oma energia ja aja ja raha selle peale, et igast harvast külastajast saaks püsiklient. Kui uus rahvuslik sissetung sai läbi ja vanad poodnikud olid läinud, kostis ühelt võidetud poodi pidanud pojapojalt kaeblik ulg: „Ah, jäta, vanaisa! Ära mind süüdista. Need inimesed teevad ju tööd 18 tundi päevas. Mida ma teha saan?" Vanaisa, kes oli 82 aastat vana ja pärit „vanast maailmast", vaatas oma pojapoega ja vastas: "Tööta kakskümmend tundi."

Alati saad sa midagi teha! See ei pruugi alati õnnestuda, aga võib õnneks minna. Ja kui sa töötad, võivad asjad tõepoolest õnnestuda. Aga kui sa teise venna üle töötad, lähevad asjad kindla peale õnneks.

Veendu, et sa tõepoolest ikka töötad, mitte ei mängi töö tegemist. Hoidu „kiiktoolisündroomi" eest (inimene kiigub edasi-tagasi kui sõge, aga edasi ei liigu)! Tee midagi, mis tulemust annab.

Isegi kui sa töötad valdkonnas, kus jõuvahekorrad on sinu kasuks, tegeled millegagi, mis sinu jaoks on lihtne (aga keeruline teiste jaoks), ära võta asja kergelt. Geniaalsed heliloojad teevad teistele heliloojatele ära. Michelangelo maalis üle kõik Itaalia kunstnikud. Rafael lõi terve renessansiajastu parimad freskod. Parafraseerides protestantlikku töömoraali: kui su töö pole raske, oled sa midagi kahe silma vahele jätnud.

Kui sa tahad tööga võitjaks saada, ära lase mitte kunagi teisel vennal end üle töötada.

XXXVI

Arenda oma ettevõtet, mitte ainult ära tööta seal

Töötamine firmas tähendab, et kõik, mis vaja, tuleb ära teha. Näiteks on sul keemilise puhastuse firma, mille tööks on otses mõttes klientide riidehunnikuga mässamine. Teha tuleb aga tegelikult kõike: kviitungeid kirjutada, riideid puhastada, pükse pressida, särke pakkida, letti pühkida, kõnniteed korras hoida, raha vastu võtta, tarnijatele maksta, nõuseks ust lukustada. Palju väikefirma omanikke kulutab alguses 100% ajast oma firmas töötamiseks. Neil ei ole tihti ühtegi töötajat ega abilist. Nad peavad tegema kõike, et äri käima saada ja see ka käigus hoida. Firmas töötamine on vajalik äriajamise õppimiseks ja firma arendamiseks.

Oma firma kallal töötamine ehk siis selle arendamine tähendab tuleviku kavandamist: juhtimisplaanide tegemist, parimate töötajate palkamist, kohustuste delegeerimist alluvatele, uue toodangu ja teenuste esitlemist ja kasutuselevõttu, rahastamise korraldamist, uute turgude otsimist, suuremate tootmishoonete ehitamist. Firma arendamine nõuab mitte niivõrd tegutsemist kui õppimist, mõtlemist, planeerimist.

Keemilise puhastuse omanik töötas kõvasti ja pikki tunde. Äri läks hästi: firma asus heas kohas, teenusega oldi rahul ja koht turul kätte võidetud. Omanik oli aga dilemma ees: äri polnud võimalik vastavalt klientide nõudmistele edasi arendada. Põhiliselt selle pärast, et omanik ei teadnud nende soove – tal polnud firmas töö tegemise kõrval muuks aega. Ta pressis endiselt pükse, otsis kaduma läinud rõivatükke, koostas kuulutusi. Võttes nõuandeid kuulda, jättis ta järele ja palkas firmasse tegevjuhi. Ta rabeles, et leida aega tegevjuhi väljaõpetamiseks. Rabeles, et asju delegeerida ja lõpetada igapäevaste tööde tegemine. Aga juba

kuu ajaga suurenes firma tööde maht, klienditeenindus paranes ja omanikul jäi aega alustada ettevalmistustega järgmise keemilise puhastuse avamiseks. Esimene asi, mida ta selleks tegi – palkas uuele firmale tegevjuhi.

On hulk takistusi, mis ei lase firmaomanikul firmas töötamise asemel firma arenguga tegelda. Omanikule võib tunduda, et mitte keegi teine ei saa tööga nii hästi hakkama kui tema ise. Kui see paika peaks, oleks firma täpselt nii suur, kui suur on omaniku töövõime. Omanikule võib tunduda, et ta ei saa endale lubada tööliste palkamist – äkki nad teevad rohkem tööd kui ta ise. Omanikule võib tunduda, et tal lihtsalt pole aega tegelda millegi muu kui vaid töötamisega.

Täiesti õiged seisukohad, aga kui väikefirma omanik tahab rohkem teenida, peab ta lihtsamad tööd andma teha töölistele, kellele madalamat palka makstakse. Omanik peab oma aja ja raha investeerima tootlikkuse kasvu, koolitades inimesi või arendades tehnoloogiat – või tehes mõlemat.

XXXVII

Tihti mängust väljas

Spordis käivad asjad nii: ei loe möödalasud, vaid need, mis sa pihta saad. Pesapallis löövad isegi parimad lööjad kaks korda rohkem mööda, kui nad pallile pihta saavad. Mitte kedagi ei huvita, kui mitu korda kuulus võistlushobune võiduajamise kaotanud on. Ära muretse kaotuste pärast. Ära heida meelt, kui oled vea teinud. Analüüsi tehtut ja kasuta kogemus ära järgmisel katsel. Ja ära kõhkle järgmist katset tegemast!

Need ei ole mitte tühja läinud müügikõned, mis su kassaaparaadi kõlksuma panevad. Raha toovad sisse edukad kõned.

Üksainus tulemuslik müügikõne võib päästa kogu firma. Sestap ära lase end untsu läinud kõnedest heidutada ja helista uuesti.

Ei loe mitte majade arv, mida sa kliendile näitad, vaid maja, mille ta ostab ja mille eest sina vahendustasu saad. Kui sa ei esitle piisavalt maju, oled sa kaotanud.

Ei loe mitte kliendid, kes su poest midagi ostamata välja kõnnivad, vaid need, kes ostavad.

Kui sa ei küsi, siis sa ka ei saa. Kui sa ei anna laenu, ei saa sa intresse. Kui sa uut retsepti ei proovi, ei müü sa oma praadi. Kui sa kurikaga ei vehi, ei saa sa pallile pihta. Sa ei saa võita, kui sa midagi ei tee.

Möödalaskmised on kasulikud. Need näitavad, et sa oled üritanud võita, et sa oled külastanud oma kliente. Sa oled püüdnud oma äri edendada. Mida rohkem möödalaskmisi, seda rohkem oled sa järelikult üritanud. Ja kunagi ei saa üritamist olla liiga palju. Tee seda, mida pead, kuni sa selle ükskord tehtud saad.

Saa aru, et mitte keegi ei ole ilmeksimatu. Väljalöömised on osa mängust. Nagu äraütlemised on osa ärimängust. Ka kõige parematele

müügimeestele öeldakse vahel ära. Ära lange masendusse, kui sulle ära öeldakse. Ära anna alla, kui sind mängust välja lüüakse. Ära lase pead norgu! Ära heida meelt! Paranda vead! Sea end valmis ja ürita uuesti ja veel kord.

Anna endale aega. Ole kannatlik. Alguses on edu alati raskem tulema, pärast läheb lihtsamalt. Aga ole realist. Kui kuidagi paremaks ei lähe, kui asi ei tööta, küsi tagasisidet oma praegustelt ja tulevastelt klientidelt, see võib olla vihje edu saavutamiseks. Ja tee, mida kliendid sulle ütlevad.

Pole hullu, kui sind tihti mängust välja lüüakse. Hulluks läheb asi siis, kui seda juhtub pidevalt.

XXXVIII

Hoia eemale nõukogudest ja komiteedest

Kui sa oled väikefirma omanik, peab kogukond sind rikkaks ja võibolla ka nutikaks. Sestap kutsutakse sind istuma igasuguste mittetulundusühingute nõukogudesse. Need on väärikad organisatsioonid, mis on seotud teatri, hariduse, meditsiini, ooperi, muuseumi või heategevusega. Inimesed, kes neid organisatsioone juhivad, tahavad sinult vaid üht – raha. Nad võivad küll hinnata su ärivaistu, aga kõige rohkem hindavad nad su raha. Neil on küll vaja sinu tuntud nime ärimaailmas ja ehk ka pisut sinu nõuandeid, aga sinult annetuse saamine on nende põhieesmärk.

See on avalik saladus, mida nõukogu liikmelt oodatakse. Reeglina kõlab see: „Anna, too või lase jalga!" Äraseletatult: anna raha, too raha või korista oma tagumik nõukogust! Hulga targem tegu on, ja seda hinnatakse, anna neile raha, aga ära astu nõukogu liikmeks.

Hoolimata organisatsiooni väärikusest ei ole sul aega valmistuda koosolekuil osalemiseks. Aga et sa oled kohusetundlik, näpistad sa aega oma äri arvelt ja raiskad selle nõukogu liikmeks olemise peale. Hoia oma aega! Anna selle asemel neile oma raha.

Reeglil „Ei nõukogudele!" on ka erandeid. Erandid on aga lubatud alles siis, kui oled tähistanud oma firma loomise 10. aastapäeva.

Sa võid kaaluda nõukogu liikmeks olemist,

* kui nõukogus osalemine viib uue äritehinguni ilma, et sa peaks nõukogu liikmena mingeid kompromisse tegema,
* kui sa oled organisatsiooni või selle tegevuse kirglik pooldaja,
* kui nõukogus osalemine on prestiižne ja sellest on su ärile kasu,

* kui organisatsioon on oluline sinu kogukonna heaolu jaoks ja sinu osalemine nõukogus aitab kohalikku elu paremaks muuta,
* kui sa osalemisega tasud tänuvõlga, näiteks aitad kooli, mis sulle kunagi stipendiumi andis.

Korraga ühe nõukogu liikmeks olemine on täiesti piisav. Kahes osalemine on maksimum.

Ära astu ühegi majandusassotsiatsiooni nõukogu liikmeks. Kui su väikefirma tegutseb majandusvaldkonnas, kus on olemas assotsiatsioon kõigi liikmete jaoks, näiteks nagu Elektri Hulgimüüjate Rahvuslik Assotsiatsioon, ära astu nõukogu liikmeks ja ära käi komiteede istungitel. Kui sa arvad, et saad targemaks, osale assotsiatsiooni aastakoosolekutel. Koosolekutel ainult kuula ja pane kõrva taha. Aga ära võta sõna!

Ära kandideeri valimistel kohaliku omavalitsuse nõukogusse või revisjonikomisjoni. Need lugupeetud ametid keeravad su kalendri pea peale.

Kuluta oma aeg perekonna, iseenda, oma elu, oma äri peale. See, kui sa oled oma lapse jalgpallimeeskonna treener, on hea. Laste treenimine on lõbus ja aeg kulub su pere jaoks. Hinda oma aega. Kuluta seda siis, kui sa selle eest midagi tõesti vastu saad.

Soliidsetelt juhtkondadelt, direktoritelt ja ametnikelt oodatakse nende raha või tarkust. Tegelikult taotletakse mõlemat. Aga kui mõistust pole, kõlbab ka ainult raha.

Ei mingeid nõukogusid, komiteesid, klubisid, organisatsioone. Kui sa nende liige pole, on sul rohkem aega raha teenida.

XXXIX

Pea olulised asjad meeles

On miljon asja, mille peale sa firmaomanikuna mõtlema pead. Mõni neist on aga kõige olulisem. Jäta need meelde.

* Klient. Ilma tema makstud rahata kukub su äri kokku.
* Sularaha. Ära lase sellel kunagi otsa saada.
* Kasseerimine. Hoolitse sularaha sissekasseerimise eest.
* Krediit. Sinu antud krediidist saab sularaha.
* Kulud. Ära raiska raha. Hoia kulud madalal. Ära tee mittevajalikke kulutusi.
* Lõpuleviimine. Vii tellimuse täitmine või müük alati lõpule.
* Eneseusaldus. Võitjad meeldivad ju kõigile.
* Rahu. Ükskõik, kui halvasti sul läheb, kui traumeeritud või hädas sa oled, ütle endale: „Ole rahulik!" ja sa oledki.
* Kohustus. Sa alustasid äriga – ja ära kunagi lõpeta!

XL

Ole kursis tänapäevase tehnoloogiaga, aga oota selle kasutamisega homseni

Sa pead investeerima uude tehnoloogiasse (uutesse toodetesse), mis hoiab kokku aega, vähendab kulusid, suurendab tööjõu efektiivsust, aitab kliente hankida. Aga ära ole esimene, kes investeerib. Oota, kuni vead on parandatud ja hinnad langevad. Ootamisega sa oma eeliseid ei kaota. Pigem väldid stressi, tööseisakuid ja muid takistusi, mis alati kaasnevad uue tehnoloogia knihvide selgekssaamisega.

Las suur ja aeglaselt tegutsev firma ostab uusima automaatmüügisüsteemi. Las suur uuendustepuuduses vaevlev firma rabab endale uusima projektijuhtimise tarkvara – nad on seni asjatult üritanud sama kärmeks ja toimekaks saada, kui seda on väikefirmad. Las teised proovivad uue tehnoloogia järele.

Investeeri tehnoloogiasse, mida sa kasutama hakkad. Ära osta funktsioone ja rakendusi, mida sul vaja pole. Sa pead täpselt teadma, mida sa uuelt tehnoloogialt ootad ja kuidas see toimib. Ära tee asja liiga keeruliseks! Kui uus toode aitab kulusid kokku hoida, kvaliteeti tõsta, kliente rahuldada ning teeb kõike seda minimaalse tülinaga – hangi see toode. Aga vaata, et sa uue asja esimene katsetaja ei oleks.

Hoia eemale tehnoloogiast, mis küll väidetavalt hoiab kulusid kokku, aga hoiab ka sinu või su töötajad kliendist kaugel. Näiteks proovi helistada oma riiklikusse telefonikompaniisse teenuse kvaliteedi paranduse pärast. Või proovi helistada juhtivasse TV-kompaniisse mingi probleemi pärast. Automaathääl saadab sind viisakalt ja kombekalt küberruumi tiirlema.

Kui tehnoloogia on suurepärane, on see väärt ootamist. No oota siis!

XLI

Saada 500 pühadekaarti

Pühad on võimalus saata oma praegustele ja tulevastele klientidele sõnumit. Kasuta võimalust! Jõuludeks kirjuta ja saada 500 kaarti. Ole delikaatne kaardisaajate religioossete tõekspidamiste koha pealt, et kedagi mitte solvata. Või saada tänupühadeks 400 kaarti (neile, kes elavad USA-s) ja ära muretse kalkunite solvamise pärast. Või saada *halloween*i-kaarte. Kui sa tahad oma kliente ehmatada, pane kaardile juurde oma pilt.

Saada ebatavalisi, erilisi, meeldejäävaid ja maitsekaid kaarte. Ära saada kaarti, kuhu sa pole oma nime alla kirjutanud. Või selliseid, kuhu on juba valmis trükitud su firma või su enda nimi. Ära saada e-posti kaarte. Või kaarte lihtsalt oma allkirjaga. Võta kaarte kui turundusvõtet müümiseks. Lisa igale kaardile mingi isiklik sõnum. Kutsu või saaja lõunale. Või kirjuta käsitsi juurde oma telefoninumber või e-posti aadress. Tuleta klientidele maitsekalt, viisakalt, õrnalt, aga tungivalt meelde, et nad oma järgmise aasta eelarvesse kirjutaksid ka sinu firmale makstava raha.

Pühad on hea aeg klientidega suhtlemiseks. Väikefirma omanik aga ei võta end nende puhul müügitööst vabaks.

XLII

Tee üllatusi

Klientidele meeldib saada rohkem kui nad maksnud on. Klientidele meeldib saada midagi ilma rahata. Klientidele meeldib saada vahvaid üllatusi. Kliendid armastavad kõrtsmikku, kes aeg-ajalt pakub jooke maja kulul. Kliendid armastavad Mehhiko Cancuni kuurorti hotelli, kus neile igal õhtul pannakse padja alla uus ja erinev merikarp. Kliendid armastavad pudupoodnikku, kes libistab äsja ostetud ülikonna rinnataskusse siidist ilurätiku. Kliendid armastavad autopesulat, kus nende koerale antakse koeraküpsist. Klientidele meeldib olla eriliselt koheldud.

Niisiis, üllata oma kliente. Tee neile näiteks üllatushinnad.

Karamelliga kaetud popkorni ja pähklimaiustusi valmistava legendaarse firma Cracker Jack kaubamärk sai kuulsaks tänu igasse maiusepakki peidetud mänguasjadele. McDonald's müüb tänu oma mänguasjadele miljoneid Happy Meal'e. Firma Lucky Charms hommikusöögihelbed muutusid tänu teismeliste hulgas populaarsetele jubedatele käekelladele ja muudele üllatustele ülimenukaiks.

Klientidele meeldib, kui kaubale on midagi ekstra juurde lisatud. Neile meeldivad firmad, mis kogu aeg teevad naljakaid üllatusi. Tee nii nagu üks Connecticutis Farmingtonis asuv juuksurisalong, kes igale kliendile kingib punase roosi. Apteeker, kes helistab oma kliendile ja küsib tema lapse palaviku kohta, jääb meelde. Edaspidi ostab see ema kõik retseptirohud tema apteegist. See on turundus. See on armastus oma klientide vastu, armastus oma kompanii vastu. Nii kasvatad sa oma äri.

Üllata oma klienti. Üllata veel ja veel ja su klient on sulle truu. Kliendid on SUURE raha allikas.

XLIII

Väikefirma omaniku päevaplaan

* Tee hommikuvõimlemist.
* Selgita välja uued kliendid.
* Võta ühendust praeguste klientidega.
* Müü oma praegustele klientidele.
* Jõua mingi olulise eesmärgini.
* Saa hakkama suursündmusega turunduses.
* Täida üks tähtis ülesanne.
* Koolita oma alluvat.
* Kuula kõik oma alluvad ära. Räägi nendega.
* Kontrolli toodangu kvaliteeti.
* Kontrolli, kuidas alluvatele antud töö edeneb.
* Selgita välja, kuidas püstitatud eesmärgi poole pürgimine edeneb.
* Helista tagasi kõigile, kes sulle on vahepeal helistanud.

XLIV

Uus äriidee

Uus äriidee on avada treeningukeskus inimestele, kes on sündinud aastail 1945–1960. Nimeks saaks see Bods for Boomers. Äraseletatult on sihtgrupiks ameeriklased, kes sündisid USA 1950. aastate beebibuumi ajal („baby boomers"). USA-s on selliseid inimesi kuus miljonit või isegi rohkem. Äriidee oleks pakkuda samu teenuseid, mida pakub praegu enamik treeningukeskusi. Bods for Boomers oleks koht, mille klientidel ei pea olema perfektne keha ega isegi soovi sellist endale saada. Kliendid oleksid vanemad inimesed. Treeninguruumid oleks eraldi meestele ja naistele, ühiseks kasutamiseks on mõeldud söögikohad ja poed. Klientidel pole vaja muretseda selle pärast, kuidas nad vastassugupoole silmis välja näevad. Klient saab bukletist valida, millist programmi ta soovib. Näiteks on valikuvõimaluste hulgas kaalust maha võtmise programm, lihaste tugevdamine, südame-veresoonkonna töö parandamine. Igaüks otsustab ise. Ei ole mingeid ettemakse ega liikmetasusid. Kliendid maksavad aja eest, mille nad treeningsaalis veedavad. Hind on 50 senti minut. Saali sisenemisel käivitab elektrooniline liikmekaart kella, mis aega loeb. Arve saadetakse kliendi krediitkaardile. Kliendid võivad saali kasutamiseks graafiku paika panna, aga võivad ka niisama suvalisel ajal ukse̦st sisse astuda. Treeningukeskuses oleksid igaühele eraldi duši- ja riietusruumid. Sellised treeningukeskused asuksid madalate kuludega hoonetes, mida on harilikult raske välja rentida. Näiteks nagu vanades ostukeskustes või kunagistes ladudes. Keskuse personal palgatakse nende klienditeenindusoskuste, mitte füüsiliste omaduste järgi. „See on sinu keha. Hellita seda Bods for Boomers'is!".

XLV

Sa pead teadma, kuidas ots otsaga kokku tulla (1. osa)

Sa pead teadma, kui suur peab su tulu olema, et kõik kulud oleks kaetud – et ots tuleks otsaga kokku, sa jääks omadega nulli ehk saaksid nullkasumi – nii aasta või kuu või mis iganes aja jooksul. Sa pead teadma, kui mitu ühikut mis hinnaga sa oma toodangut pead müüma – et ots otsaga kokku tuleks – nii aasta või kuu või mis iganes aja jooksul. Sa pead teadma, kui palju ostjaid sa vajad (keskmist ostukogust arvestades) aastas, et ots otsaga kokku tulla. Sa pead kõike seda teadma enne, kui sa oma firmaga alustad. Kui sul asi selge, oskad sa otsustada, kas sul saab olema nii palju ostjaid, et oma arved makstud saad. Siis oskad sa otsustada, kas hindu on vaja muuta või mitte. Kui sa oma tulusid-kulusid ette ei arvesta, puudub sul põhiline mõõtmissüsteem oma äri juhtimiseks. Sa ei tea, kas sind ootab ees edu või läbikukkumine.

Et sa jääksid omadega nulli, tähendab sellist dollarihulka, kus klientide arv korda iga kliendi ühekordselt ostult saadud keskmine kattekasum võrdub firma kõigi väljaminekute summaga. Kattekasum on kauba müügihind pärast vahendustasu mahaarvamist miinus materjal, töötasud ja muud kulud kauba tootmiseks. Sama saab arvutada ka nii: kauba puhas müügihind miinus kauba hankekulud. Või teenuse eest võetav tasu miinus otsesed kulud teenuse pakkumiseks.

Näiteks oletame, et sa valmistad tekke ja müüd iga teki 100 dollariga. Sinu kattekasum põhineb 100-dollarilisel müügihinnal, millest on lahutatud teki riide ja niidi hind, töötasu ja vahendustasu. Kui sa ühe teki jaoks vaja mineva kanga eest maksad 15 dollarit, niidi eest 1 dollari, õmblemise eest 20 dollarit ja veel 10% vahendustasu, on ühe teki tootmishind 46 dollarit. Sinu kattekasum ühe teki kohta oleks

sellisel juhul 54 dollarit (müügihind 100 dollarit miinus otsesed tootmiskulud 46 dollarit). Sinu kattekasum moodustab 54% (54 dollarit jagada 100 dollariga) ehk siis kattekasum jagatud müügihinnaga.

Järgmiseks liidad sa kokku kõik oma äritegevuse aastakulud. Sinna sisse käib rent, vahendid, reklaam, kindlustus, õmblusmasinate amortisatsioonikulud (selle arvestab välja su raamatupidaja), telefon ja muud sidevahendid, transpordikulud, sinu soovitud palk või kompensatsioon ning kõik ülejäänud kulud.

Oletame, et kõik need kulud aastas on 50 000 dollarit. Et paika panna su tulude-kulude võrdsus aasta lõikes, jagame aastakulud 50 000 dollarit kattekasumi protsendiga (54%). Saame 92 600 dollarit. Niisiis, sinu tulud ja kulud on võrdsed, kui sa aastas müüd tekke 92 600 dollari eest. Kui iga tekk maksab poes 100 dollarit, pead sa aastas omadega nulli saamiseks müüma 926 tekki.

Seda, kui palju tekiostjaid sul nullisaamiseks aasta jooksul peab olema, võid sa ainult oletada. Sa pead tegema natuke uurimistööd või ütleb seda su sisetunne või mõlemat. Sinu uuringud näitavad, et 50% ostjaist ostab korraga kolm tekki. Ülejäänud 50% ostab korraga ühe teki. Pärast arvutusi selgub, et sul on vaja 464 ühe teki ostjat ja 154 klienti, kes võtavad korraga kolm tekki.

Teades nullisaamiseks vajalikku summat ja klientide arvu, oskad sa paremini hinnata, kas turg on 926 teki müümiseks piisavalt suur. Hindamisel on abiks teadmine, et sul on vaja kokku 618 klienti: 464, kes ostavad ühe ja 154, kes ostavad kolm 100-dollarilist tekki.

Kui sa nüüd oled kindel, et oled võimeline müüma rohkem kui 926 tekki, lase käia. Kui sa selles veendunud ei ole, jäta tekitootmise mõte sinnapaika.

Kui sa oled müünud 10 000. teki, lase teha silt „See on maja, mille ehitasid tekid".

XLVI

Kuidas ots otsaga kokkutulemine välja arvutada (2. osa)

Eelmisest peatükist said sa selgeks, kuidas arvutada tulude-kulude nullisaamist siis, kui sa müüd vaid ühte toodet. Enamik väikefirmasid müüb paljusid erinevaid tooteid ja osutab mitut teenust. Näiteks kulinaariakauplustes ja toidupoodides müüakse sadu erinevaid tooteid. Ka plaadi- ja raamatupoed müüvad sadu erinevaid plaate ning raamatuid. Hambaarst pakub tosinate kaupa teenuseid ja protseduure. Kui sa müüd palju erinevaid kaupu, mille tootmiskulud ja hind on samuti erinevad, pead sa oma tulude-kulude nullisaamise väljaselgitamise aluseks võtma kaupade keskmise kattekasumi. (Selle jaoks on olemas spetsiaalsed arvutiprogrammid, mis annavad küllaldki tõese tulemuse. Kui sul sellist programmi ei ole, tee kalkulatsioonid ise.)

Mitmes majandusharus avaldavad erialaajakirjad ja assotsiatsioonid kaupade keskmise kattekasumi numbreid. Samast leiab ka hulga muid majandusandmeid. Vahel saab kattekasumi kohta häid vihjeid ka näiteks oma tarnijatelt.

Tegelikult on väikefirmal, kes müüb erinevaid kaupu või osutab erinevaid teenuseid, väga lihtne oma tulude-kulude nullseis välja arvutada. Jaga püsikulud kõikide kaupade keskmise kattekasumi protsendiga. Näiteks on sul autorehvi töökoda. Aastased püsikulud on töökojal 250 000 dollarit ja keskmine kattekasum 25%. 250 000 jagada 25% võrdub 1 miljon. (Kui sa pole oma kattekasumi protsendi õigsuses päris kindel, kasuta laiemat vahemikku, selle näite puhul võta protsendiks 20–30).

Et välja selgitada, kui palju kliente pead sa oma rehvitöökotta kohale meelitama, jaga see 1 miljon (vajalik summa nullisaamiseks) ühe kliendi poolt töökojas kulutatud rahaga. Kui klient kulutab korraga

keskmiselt 200 dollarit, on sul selliseid kliente aastas vaja 5000. Ehk 5000 korda 200 dollarit võrdub 1 miljon.

Tulude-kulude nullisaamise väljaarvutamine on hädavajalik ja enamasti on seda lihtne teha. Äris peadki sa oma tulud-kulud nulli saama, aga seda on juba hulga raskem teha.

Nüüd sa siis tead, kui palju kliente sul vaja läheb. Mine ja hangi nad!

XLVII

Arvuta välja oma turu suurus

Sinu turu suurus tähendab klientide hulka, keda sul kainelt kaaludes võib õnnestuda ligi meelitada ja kes sinu klientideks ka jäävad. Oma turu ja kliendid leiad sa oma tegevusvaldkonnast. Sinu kaubanduspiirkond on geograafiliselt paika pandud, see võib olla kas kohalik, piirkondlik, üleriigiline või rahvusvaheline. Või kombinatsioon mõnest neist.

Paar lihtsat sammu, aitamaks sul turu suurust välja arvutada. Näiteks kavatsed sa avada laste päevakeskuse.

Esiteks. Selgita välja, kui palju ühe- kuni viieaastaseid lapsi sinu väljavalitud piirkonnas elab. Hüpoteetiliselt võrdub laste arv sinu tulevaste klientide arvuga. (Lastevanemad on sinu turunduse peamine sihtgrupp.)

Teiseks. Vähenda oma potentsiaalsete klientide hulka laste võrra, kes suure tõenäosusega päevakeskuses käima ei hakka. Olgu põhjus selleks siis mis iganes. Mine väljavalitud turupiirkonna linnavalitsustesse ja selgita välja, et piirkonnas on 5000 ühe- kuni viieaastast last. Siis uurid sa majandusartikleid ja teed lastevanemate seas natuke uurimistööd ning saad teada, et 60% sobivas eas lastest ei hakkaks päevakeskuses käima, 40% aga küll. Järelikult on sul võimalikke tulevasi kliente 2000 (40% 5000-st).

Kolmandaks. Sa pead välja selgitama, kui mitu päeva iga laps keskmiselt lasteaiateenust kasutaks. Võttes aluseks valdkonna senised kogemused, võid sa tagasihoidlikult ennustada, et iga laps käib aasta jooksul päevakeskuses 90 päeva. Järelikult on sinu turupotentsiaal 90 päevakeskuse kasutust korda 2000 võimalikku kasutajat ehk 180 000 päeva.

Neljandaks. Pane oma hind paika. Arvuta välja kulud personalile

ja vahenditele ning igapäevased väljaminekud. Uuri konkurentide hindu (nende hulgas ka mitte otseste konkurentide omi ehk lapsehoidjate ja kirikuorganisatsioonide omi). Pane rõhku unikaalsetele ja erinevatele asjadele, mida sa kavatsed oma päevakeskuses pakkuma hakata. Arvuta välja oma tulude-kulude tasakaal (vaata eelmist peatükki). Kokkuvõttes leiad sa, et tahad ühe lapse 8-tunnise päeva eest keskuses saada 32 dollarit.

Niisiis, sinu turupotentsiaal – kui iga laps käib ikka päevakeskuses 90 päeva – on 2000 last korda 90 päeva korda 32 dollarit päevas võrdub 5 760 000 dollarit.

Viiendaks. Pane paika reaalne saavutatav eesmärk. Pärast uuringuid vanemate hulgas, olles neid oma plaaniga tutvustanud, saad sa aru, et sa oled võimeline hõivama 10% turust. Teisisõnu 200 last, kellest igaüks käib päevakeskuses 90 päeva aastas. Sinu 10-protsendiline turuosa on 18 000 päeva (200 last korda 90 päeva). Kui sa müüd oma päevahoidu 18 000 päeva aastas, iga päev á 32 dollarit, oleks su aastatulu ligi 576 000 dollarit (18 000 korda 32 dollarit päevas).

Et nulli jääda, arvutasid sa välja, et vähim tulu aastas peab olema 288 000 dollarit. Kui sul õnnestub esimesel aastal saavutada kas või 50% loodetud eesmärgist, mis oleks 5% turust, oled sa ikkagi teeninud 288 000 ehk oled omadega nullis. Kui sa teisel aastal saavutad 8-protsendilise turuosa, oled sa müünud oma teenust 460 800 dollari eest ning pärast kõigi kulude mahaarvamist jääb sulle 172 000 dollarit.

Kokkuvõtteks: arvutades oma turuosa, korrutad sa võimalike klientide arvu külastuspäevadega. Saadud summa korrutad omakorda iga päeva eest võetava tasuga. Kõike seda aastakokkuvõttes.

Valem on: # (kliendid) x # (külastuspäevade arv) x # (hind dollarites ühe päeva eest) = turupotentsiaal.

Turuosa arvutusi võib teha iga firma.

Jäta meelde selle päevakeskuse omaniku näide. Turg on olemas. Kliendid on olemas. Mine ja too nad kohale!

XLVIII

Kuidas saada stardiraha

Nüüd sa tead oma turu suurust. Sa tead klientide arvu, kellele sa reaalselt müüa võid. Sa tead keskmist toodete või teenuste hulka, mida klientidele õnnestub müüa. Sa tead toote keskmist hinda. Sa oled välja arvutanud oma umbkaudse tulu (mis on arvestatud aasta või kuu või mis iganes ajavahemiku peale). Sul on teada kõik oodatavad kulud. Sinu puhastulu on tulud miinus kulud. Neid numbreid pead sa teadma, et endal kindlustunne oleks. Ja selleks, et keegi, kes on nõus sulle laenu andma, teaks: ta saab oma raha tagasi. Stardiraha hankimiseks on palju allikaid:

1. Säästud.
2. Laen, mille tagatiseks hüpoteek sinu maja peale.
3. Laen, mille tagatiseks sinu elukindlustus.
4. Laenud, mille tagatiseks on muud asjad, näiteks nagu sinu mööbel või seadmed.
5. Laen või kingitus või investeering sõpradelt või perekonnalt.
6. Krediitkaardid.
7. Pangalaenud.
8. Aktsiakapital (näiteks riskikapitalistidelt või lihtsalt heatahtlikelt investoritelt).
9. Oma firma aktsiate müük.
10. Lahutusega saadud raha või rahaks tehtud börsiaktsiad või pensionifondi osakud.
11. Renditulud või kaup, mida sa kavatsed osta.
12. Ettemaks tarnijatelt.
13. Ettemaks klientidelt.

14. Bartertehingud (näiteks honorar reklaami vastu või vastupidi).

15. Korja tee äärest plekkpurke ning kogu nii vajalik raha.

Stardiraha saamiseks on palju allikaid ja kõigil neil on oma hind. Võlausaldajad ja investorid n-ö rendivad sulle oma raha ja kuni sa pole kõike tagasi maksnud, küsivad nad iga kuu sinult renti. (Teisisõnu: rent tähendab intressi.). See tähendab, et sinu kuludele lisanduvad ka intressisummad: Vaata, et sa need makstud saad!

Firma, millel on palju kliente praegu või käegakatsutavas lähitulevikus, saab raha juba täna.

XLIX

Suur raha

Põhimõtteliselt on kahte liiki väikefirmasid: (1) Firmad, mis tegutsevad selleks, et tagada omanikule tulu, elamaks teatud standardite kohaselt, ja (2) firmad, mis kavatsetakse mõne aja pärast maha müüa. Tihti need kaks liiki segunevad ja elustandardi-firmadel on müügipotentsiaali ning vastupidi: müügiks mõeldud firmad tagavad omanikule piisava tulu soovitud elustandardite järgimiseks.

Omaniku heaolu tagamiseks mõeldud firmad on tihti küllalt väikesed (üks kuni 10 töötajat).

Või on need teenindus-, mitte tootmis- ega müügifirmad. Või on selline firma kombinatsioon neist kõigist. Sellised firmad ei kasvata oma aktsiakapitali niivõrd, et keegi neid osta tahaks. Selliste firmade eesmärk on saada tulu sedavõrd, et omanik elaks hästi. Näiteks Park Avenue psühhiaatripraksis toob tähelepanuväärselt sisse ja seega kindlustab ka omaniku elustandardi, aga müügiartiklina on firma väärtus null. Või siis on sellel pisike väärtus (meditsiiniraamatud ja sohva?) pärast seda, kui tohter on pensionile jäänud.

Firmadel, mis müügiks mõeldud, on üldjuhul üle viiekümne töötaja või need müüvad mingit kaupa (ei ole teenindajad) või kasvatavad aktsiakapitali, mis on püsiväärtus ja mida saab rahaks teha. Või on sellisel firmal suur turuosa, tuntud kaubamärgid, hea asukoht, pidev aastasissetulek, hulk patente. Kõik need väärtused säilivad ka pärast seda, kui omanik firma maha müüb.

20 miljonit USA umbes 25 miljonist väikefirmast tegutsebki omaniku elustandardi säilitamise põhimõttel. Üle miljoni neist toob omanikule aastas sisse üle 500 000 dollari. Ja see on SUUR raha!

Ülejäänud 5 miljonit väikefirmat tegutsevad selleks, et omanik need

ühel päeval kasulikult maha müüa võiks. Eesmärk pidada firmat enda vajaduste rahuldamiseks, vaid enda ja perekonna omanduses, on täiesti põhjendatud. Ometi müüakse 98% kõigist müügiks mõeldud firmadest kokkuvõttes ikkagi maha. Kas mõnele teisele kompaniile, riigile või töötajatele. Vaid käputäis edukaid firmasid ühinevad trustideks, kus siis teenivad raha selle trusti hüvanguks. Paraku ei ole sellised firmad enam omaniku perekonna omanduses ja müüakse lõppkokkuvõttes ikkagi edasi.

On kõikvõimalikke viise, kuidas ostjad ja müüjad hindavad väikefirma väärtust või hinda. See, kes müüb, paneb firma hinna paika tuluhoovusi mitmekordistades (ütleme, dollar iga firma käibedollari kohta). Või arvutab müüja oma firma hinna selle väärtuse järgi viie aasta pärast. Või oma kaubamärgi väärtuse või klientide väärtuse järgi. Müüja võib oma firma hindamisel arvestada ka näiteks selle tehase, sisseseade või kinnistu väärtust. Ta võib müügihinna määramisel lähtuda ka seni kasutamata võimalustest käibe ja kasumi suurendamisel. Ta võib aluseks võtta ka firma tegeliku kasumi, korrutades selle näiteks viiega.

Võtame ühe näite. Kui metallosi tootva firma käive (müük) on 7 miljonit dollarit ja kasum 400 000 dollarit, võib firma müügihinnaks olla mis tahes kombinatsioon nende numbrite hinnangutest. On suur hulk asjaolusid, mida ostjad kaaluvad, aga et selle näite puhul asja lugejale lihtsamaks teha, oletame, et firma ostja usub, et 7-miljoniline käive suureneb aastas umbes 3% ning et uutele turgudele on võimalik kaupa müüa veel 5 miljoni dollari eest. Ostja arvutab välja, et kolme aastaga kasvab firma käive 11 miljonini ja kasum 600 000 dollarini. Ostja võtab arvesse firma toodangu, turu ja tuleviku ning pakub firma eest 6 miljonit dollarit, võttes enda kanda ka firma võlgade tasumise.

Võta pakkumine vastu! See on SUUR raha!

Epiloog

Oma kõige parem investeering oled sa ise. Mis tähendab, et pole kunagi hilja oma äri alustada. Ray Kroc alustas McDonald'siga, kui ta oli üle 50 aasta vana. Kolonel Sanders oli juba üle 60, kui pani aluse Kentucky Fried Chickenile.

Samas – sa pole kunagi ka liiga noor äriga alustamiseks. Michael Dell asutas Dell Computeri juba kolledžis õppides – sul pole äriajamiseks sugugi ülikoolidiplomit vaja. Miljonitel väikeettevõtjatel pole isegi kolledžidiplomit. Bill Gates jättis näiteks kolledži pooleli, et Microsoftiga alustada.

Sa ei pea olema mees, et äriga alustada. 48% väikeettevõtlusega alustajaist on USAs naised.

Tegelikult pole oma äri alustamiseks sugugi palju vaja. Üht on sul aga ilmtingimata tarvis. Sul peab olema klient. Mine ja leia ta!

Samalt autorilt varem ilmunud:

Kuidas teist saab turunduse superstaar
Kuidas saada heaks ülemuseks
Ära saada resümeed
Kuidas saada müügimeistriks
Kuidas saada tippjuhiks